

Augustyn Bańka

Psychologiczne doradztwo karier



Psychologiczne doradztwo karier

Augustyn Bańka



SPIS TREŚCI

1.	UWARUNKOWANIA I KONTEKSTY	13
1.1.	DEFINICJE KARIERY	13
1.2.	ZMIANA W UWARUNKOWANIACH PRZEJŚCIA Z EDUKACJI DO PRACY	15
1.2.1.	Zmiany w ścieżkach przejścia ze szkoły do życia zawodowego	15
1.2.2.	Warunki efektywnego przejścia z edukacji do życia zawodowego	20
1.2.3.	Nowy paradygmat doradztwa karier a zapotrzebowanie na nowe teorie rozwoju jednostki	25
1.3.	KONTEKSTY ZMIAN W PLANOWANIU I REALIZACJI KARIER	27
1.3.1.	Konteksty globalizacji i transnacionalizacji	27
1.3.2.	Konteksty zmian związanych z ewolucją pojęcia pracy w dobie globalizacji	30
1.3.3.	Konteksty zmian związane nietypowymi formami pracy	31
1.3.4.	Konteksty zmian związane z marketyzacją karier	32
1.3.5.	Konteksty zmian związane z zasadami zatrudnialności w organizacjach wiedzy	35
1.3.6.	Konteksty zmian związane z eksternalizacją zatrudnienia i rozwojem ogólnej zdolności zatrudnieniowej	39
1.4.	EWOLUCJA KONCEPCJI DORADZTWA PSYCHOLOGICZNEGO W KONTEKŚCIE NOWYCH KARIER – OD DORADZTWA ZAWODOWEGO DO PSYCHOTERAPII I DORADZTWA KARIER JAKO NOWEGO PARADYGMATU	41
1.4.1.	Nowe impulsy rozwoju doradztwa karier	41
1.5.	KARIERY W KONTEKŚCIE MOBILNOŚCI MIĘDZYKRAJOWEJ, GEOGRAFICZNEJ I ZAWODOWEJ	48

2.	TEORIE KARIER	51	3.	MODELE PRAKTYKI DORADCZEJ	86
2.1.	PODSTAWOWE ZMIANY W ROZUMIENIU KARIER – WYZWANIA TEORETYCZNE W DORADZTWIE KARIER BEZ GRANIC	51	3.1.	MODELE DORADZTWA W SYSTEMIE EDUKACYJNYM I RYNKU PRACY	86
2.2.	ZMIANY W TEORIACH ROZWOJU JEDNOSTKI I ZMIANY W TEORIACH OSOBOWOŚCI	54	3.1.1.	Doradztwo w systemie edukacyjnym	86
2.3.	KLASYCZNE TEORIE KARIERY – MAKROTEORIE	57	3.1.2.	Różnice i podobieństwa doradztwa karier w systemie oświatowym i w systemie pośrednictwa pracy	87
2.4.	WSPÓŁCZESNE TEORIE KARIERY – MIKROTEORIE JAKO NOWEGO TYPU TEORIE WSPOMAGANIA PRAKTYKI DORADCZEJ W TRANZYCJACH ROZWOJOWYCH	60	3.1.3.	Doradztwo karier wyrastające z praktycznych potrzeb przeciwdziałania bezrobociu	90
2.5.	KOMPETENCJE W DORADZTWIE KARIER – RÓŻNICE I PODOBIENSTWA DO DORADZTWA ZAWODOWEGO I PSYCHOTERAPII	62	3.1.4.	Model rehabilitacyjny doradztwa karier wykorzystujący „sieć pomocową”	93
2.6.	TEORIE KONSTRUKTYWISTYCZNE KSZTAŁTOWANIA KAPITAŁU KARIERY	63	3.2.	MODELE DORADZTWA KARIER OPTYMALIZUJĄCE PROCES DIAGNOSTYCZNO-PROGNOSTYCZNY	95
2.6.1.	Formy kapitału związane z karierą	63	3.2.1.	Pomoc diagnostyczna w wyjaśnianiu klientowi sytuacji problemowej i potencjału kariery	95
2.6.1.1.	Kapitał i zasoby kapitałowe w karierze	63	3.2.2.	Ocena przydatności potencjału kariery za pomocą środków dostępnych bezpośrednio	96
2.6.1.2.	Kapitał ludzki	64	3.2.3.	Pomoc specjalistyczna w ocenie potencjału kariery klienta	98
2.6.1.3.	Kapitał kulturowy	65	3.3.	MODELE DORADZTWA OPARTE NA „BYCIU Z KLIENTEM”	99
2.6.1.4.	Kapitał społeczny i wsparcia społecznego	67	3.3.1.	Model doradztwa jako „bycie z klientem” w planowaniu nowych scenariuszy kariery	99
2.6.1.5.	Kapitał edukacyjny	69	3.3.2.	Pomoc klientom w tworzeniu oraz realizacji zaplanowanych strategii działania	104
2.6.1.6.	Kapitał personalny	70	3.3.2.1.	Pomoc klientowi w wyborze strategii działania	104
2.6.2.	Kapitał kariery a optymalizacja zasobów jednostki w rozwoju osobowości i przystosowaniu do zmian w środowisku	71	3.3.2.2.	Pomoc klientowi w codziennych zmaganiach z realizacją wybranych scenariuszy rozwoju i szkolenia zawodowego	106
2.6.2.1.	Transformowanie kapitału	71	3.4.	MODELE DORADZTWA W STADIUM STAGNACJI ROZWOJU KARIERY	107
2.6.2.2.	Kapitał kariery a optymalizacja zasobów jednostki	72	3.4.1.	Źródła stagnacji (plateauingu) kariery dawniej i dziś	107
2.6.2.3.	Pojęcie kapitału kariery	72	3.4.2.	Stara i nowa koncepcja funkcjonalności i dysfunkcjonalności przywiązania organizacyjnego	108
2.6.2.4.	Cykle inwestowania i odnawiania kapitału kariery	75	3.4.2.1.	Koncepcja przywiązania organizacyjnego	108
2.6.2.5.	Kapitał kariery a dojrzałość do kariery	78			
2.7.	PORTFOLIO KARIERY I STRATEGIE INWESTYCYJNE W KAPITAŁ KARIERY	81			

3.4.2.2.	Funkcjonalność i dysfunkcjonalność przywiązania do organizacji	110	4.4.3.	Budowanie zespołów doradczych i problemy partycypacji społeczności lokalnych	159
3.4.3.	Eksternalizacja zatrudnienia a rozwój ogólnej zdolności zatrudnieniowej w sytuacji dysfunkcjonalnego przywiązania do organizacji	113	4.4.3.1.	Kontinuum doradztwa jako sieć instytucji doradczych	159
3.4.4.	Adaptacja kapitału kariery do zmian	116	4.4.3.2.	Partycypacja społeczności lokalnej w ramach psychoekologicznego modelu doradztwa karier	165
4.	DZIAŁANIA PRAKTYCZNE W DORADZTWIE KARIER	120	5.	DZIAŁANIA DIAGNOSTYCZNE W DORADZTWIE KARIER	169
4.1.	DORADZTWO KARIER JAKO DORADZTWO PERSONALNE I NOWY TREND W POMOCY PSYCHOLOGICZNEJ	120	5.1.	TRADYCYJNE METODY DIAGNOZY OPARTE NA DIAGNOZIE UZDOLNIEŃ I PREFERENCJI	169
4.2.	BUDOWANIE I ROZWIĄZYWANIE ZWIĄZKU DORADCZEGO	125	5.2.	WYBRANE METODY DIAGNOZOWANIA ZWIĄZANE Z MIKROTEORIAMI ROZWOJU OSOBOWOŚCI	174
4.2.1.	Ustanawianie związku doradczego	125	5.2.1.	Przywiązanie do miejsca	174
4.2.1.1.	Czynniki wpływające na proces doradczy	125	5.2.1.1.	Definicja przywiązania do miejsca	174
4.2.1.2.	Rozmowa wstępna i sondowanie	130	5.2.1.2.	Metody diagnozy przywiązania	176
4.2.2.	Praca w związku doradczym	132	5.2.2.	Diagnoza i ocena umiejscowienia aspiracji (przyczyn wyboru) kariery	181
4.2.2.1.	Umiejętności potrzebne doradcy w rozumieniu i działaniu	132	5.2.2.1.	Aspiracje i motywacja osiągnięć	181
4.2.2.2.	Przeniesienie	136	5.2.2.2.	Skala Motywacji Osiągnięć w Karierze	184
4.3.	ROZWIĄZYWANIE I PRZERYWANIE ZWIĄZKU DORADCZEGO	139	5.2.3.	Diagnoza i ocena umiejscowienia przyczyn aspiracji klienta do kariery – bariery i zachęty	188
4.3.1.	Czynniki decydujące o końcu procesu doradczego z perspektywy doradcy	140	5.2.3.1.	Bariery i zachęty	188
4.3.2.	Przedwczesne rozwiązanie jako problem pojawiający się po stronie klienta	143	5.2.3.2.	Inwentarz Barrier i Zachęt	190
4.3.3.	Rozwiązanie zainicjowane przez doradcę	144	5.2.4.	Diagnoza i ocena uwarunkowań bezdecyzyjności kariery	193
4.3.4.	Działania kontynuacyjne po rozwiązaniu związku doradczego	145	5.2.4.1.	Pojęcie bezdecyzyjności w karierze	193
4.3.5.	Skierowanie do innego doradcy i powtarzanie cyklu doradczego w sieci doradztwa	146	2.2.4.2.	Skala Bezdecyzyjności w Karierze	195
4.4.	BUDOWANIE ZESPOŁÓW DORADCZYCH I PROBLEM PARTYCYPACJI	147	5.2.5.	Diagnoza i ocena otwartości na karierę	200
4.4.1.	Partycypacja i partycypacyjny związek doradczy	147	5.2.5.1.	Otwartość na karierę jako gotowość do eksploracji wewnętrznej i zewnętrznej	200
4.4.2.	Struktura partycypacji i doradztwa partycypacyjnego	149	5.2.5.2.	Gotowość do eksploracji wewnętrznej	201
			5.2.5.3.	Gotowość do eksploracji zewnętrznej	202

5.2.5.4.	Skala Otwartości w Karierze	202	6.3.2.	Zalety i ograniczenia kodeksów etycznych oraz dobrych praktyk w zapewnianiu jakości	237
5.2.6.	Diagnoza i ocena poczucia samoskuteczności w karierze	204	6.4.	BADANIA I EWALUACJE JAKOŚCI DORADZTWA	239
5.2.6.1.	Znaczenie samoskuteczności w karierze	204	6.4.1.	Modele, metody i kryteria oceny jakości doradztwa	239
5.2.6.2.	Skala do Badania Poczucia Samoskuteczności w Karierze	206	6.4.2.	Badania eksperymentalne i badania konsumenckie jakości doradztwa	240
5.2.7.	Proaktywność jako aktywność uprzedzająca	209	6.4.3.	Badania subiektywnych odczuć i satysfakcji z usług doradczych oraz procesu doradczego	241
5.2.7.1.	Definicja proaktywności	209	6.4.3.1.	Kompleksowe zarządzanie jakością (TQM) w doradztwie	241
5.2.7.2.	Pomiar proaktywności jako działań uprzedzających	210	6.4.3.2.	Europejska Fundacja Zarządzania Jakością (EFQM)	243
6.	OCENA JAKOŚCI I INFORMACJA ZWROTNA	215	6.4.3.3.	Jakość jako ocena słabych i mocnych stron usług doradczych (SWOT)	244
6.1.	JAKOŚĆ DORADZTWA W TEORII I PRAKTYCE	215	6.4.4.4.	Metoda 360° Feedback	246
6.1.1.	Przyczyny wzrostu zainteresowania jakością w doradztwie	215	6.5.	POMIAR PSYCHOMETRYCZNY JAKOŚCI PROCESU DORADZTWA	247
6.1.2.	Definiowanie jakości w doradztwie	218	6.5.1.	Narzędzia i koncepcje badania jakości doradztwa pierwszej generacji	247
6.2.	UWARUNKOWANIA JAKOŚCI DORADZTWA	220	6.5.1.1.	Ocena jakości doradztwa poprzez pomiar odczuć i satysfakcji klientów	247
6.2.1.	Podstawowe perspektywy oceny jakości doradztwa	220	6.5.1.2.	Ocena jakości doradztwa poprzez przegląd słabych i mocnych stron doradcy	249
6.2.2.	Profesjonalizm a jakość doradztwa	221	6.5.2.	Narzędzia i koncepcje badania jakości doradztwa drugiej generacji	250
6.2.2.1.	Profesjonalizm i deprofesjonalizacja jako wyznacznik jakości	221	6.5.2.1.	Ocena jakości doradztwa poprzez psychometryczny pomiar mikrozachowań	252
6.2.2.2.	Elementy i cechy formalne profesjonalizmu z perspektywy jakości doradztwa	223	6.5.2.2.	Ocena jakości doradztwa poprzez samobadanie efektywności i poprawności mikrozachowań	254
6.2.2.2.1	Formalne cechy profesjonalizmu z perspektywy jakości doradztwa	223	6.5.3.	Współczesne trendy w badaniu jakości procesu doradztwa oparte na samobadaniu i autosuperwizji	255
6.2.2.2.2.	Profesjonalizm a inicjatywa osobowa w determinowaniu jakości doradztwa	224	6.5.3.1.	Dlaczego samobadanie doradców jest ważne dla zapewniania jakości procesu doradczego?	255
6.2.3.	Zaangażowanie w aktywność doradczą jako wyznacznik jakości	226	6.5.3.2.	Ocena jakości doradztwa z perspektywy teorii samoskuteczności	257
6.2.3.1.	Kontinuum doradztwa a jakość świadczonych usług	226			
6.2.3.2.	Kompetencje profesjonalnego doradcy	229			
6.3.	NORMATYWNE PODEJŚCIE DO JAKOŚCI W DORADZTWIE	231			
6.3.1.	Kodeksy etyczne a jakość doradztwa – Kodeks etyczny Międzynarodowego Stowarzyszenia Poradnictwa Edukacyjnego i Zawodowego (IAEVG)	231			

1. UWARUNKOWANIA I KONTEKSTY

1.1. DEFINICJE KARIERY

Ogólnie rzecz biorąc istnieją dwa sposoby patrzenia na karierę. W podejściu pierwszym, kariera jest strukturalną własnością zawodu lub organizacji (Barley, 1989; Greenhaus i in., 2000). Na przykład w tym ujęciu kariera prawnika będzie oznaczać sekwencję pozycji zajmowanych przez typowego lub „idealnego” reprezentanta praktykującego ten zawód: studenta prawa, aplikanta, młodszego członka firmy prawniczej, starszego członka firmy prawniczej, itd. aż do emerytury. Kariera może być również widziana jako ścieżka mobilności (*mobility path*) w ramach pojedynczej organizacji, tak jak np. w przypadku kariery marketingowca: ilustratora, przedstawiciela handlowego, menadżera działu marketingu, menadżera regionalnego marketingu, dyrektora firmy.

Drugie podejście, ujmując karierę jako własność jednostki a nie zawodu lub organizacji. Jest to ogół zgromadzonych przez jednostkę stanowisk, prac, pozycji i doświadczeń zawodowych. Ujęcie to w konsekwencji zakłada, że każda jednostka podejmuje niepowtarzalną karierę. Jednak nawet w tej indywidualistycznej definicji kariery występuje szereg odmian, podkreślających odmienną problematykę jako istotne kryterium dystynktywne kariery. Pierwszym często spotykanym dystynktywnym kryterium kariery jest kryterium awansowe. Implikuje ono, że osoba realizuje karierę tylko wtedy, gdy legitymuje się stałymi i szybkimi awansami w statusie, zarobkach itp. To ujęcie definicyjne w istotny sposób ogranicza pojęcie kariery, ponieważ wynika z niego, że ludzie, którzy nie doświadczają awansów lub nie mają istotnych osiągnięć, tym samym nie robią kariery. Innym często spotykanym dystynktywnym kryterium kariery jest kryterium zawodu. Przyjmuje się w sposób oczywisty, że lekarze czy prawnicy w samej rzeczy robią karierę, ale sprzedawcy lub maszyniści już nie. Niektórzy ludzie zwykli rozróżniać między prostymi pracami, charakteryzującymi się niskim statusem i prestiżem, a karierami (tj. pracami charakteryzującymi się wysokim statusem, prestiżem i możliwościami awansu). To kryterium wyróżniające, podobnie, jak poprzednie, jest również znacznym ograniczeniem pojęcia kariery, ponieważ sugeruje, że osoba robiąca karierę na rynku pracy musi koniecznie osiągać określony status społeczny lub zawodowy w ramach określonej aktywności pracy konstytuujących karierę.

Trzecim często spotykanym dystynktywnym kryterium kariery jest kryterium stabilności w ramach pojedynczego pola zawodowego lub ściśle powiązanych. W tym przypadku mówi się o „kariere nauczycielskiej”, „kariere żołnierskiej”. Osoba, która podejmuje aktywność w ściśle powiązanych ze sobą pracach lub aktywnościach (nauczyciel, doradca) jest postrzegana jak ktoś, kto robi karierę. W przeciwieństwie do niej osoba, której sekwencja aktywności życiowych nie ma charakteru powiązanych ze sobą prac lub działań uważana jest za kogoś, kto, nie realizuje kariery.

Ponieważ trzy wyróżnione kryteria dystynktywne kariery (awansowe, zawodowe, stabilności) nakładają zbyt sztywne ograniczenia na rozumienie pojęcia kariery, obecnie upowszechniają się definicje mniej restrykcyjne, jak ta, która mówi, iż karierą jest sekwencyjny rozwój doświadczenia jednostki w czasie (Arthur i in., 1999). W tym ujęciu „kariere” definiuje się, jako wzór doświadczeń związanych z pracą, który spina i wytycza podstawowy kierunek życia jednostki (Greenhaus i in., 2000, s. 9). A zatem współczesne, szerokie ujęcie kariery zakłada, że jest to sekwencja pozycji związanych z zatrudnieniem, rolami, aktywnościami i doświadczeniami zdobywanymi przez jednostkę w trakcie całego jej życia (Arnold, 1999, s. 16). Na mocy tych definicji kariera posiada dłuższy horyzont czasu niż wybór zawodu i wykonywanie zawodu (Herr i Cramer, 1996, s. 18). Definicje te nie zawierają żadnych ograniczeń odnoszących się do wymogu awansu, posiadania określonego zawodu czy wreszcie stabilności powiązań w wewnętrznej treści prac i aktywności.

Wszystkie wymienione definicje posiadają następujące właściwości:

Po pierwsze, pojęcie kariery zdefiniowane personalnie oznacza, że kariera jest zawsze czyjaś, czyli jest stanem posiadania jednostki. Nie jest to zwyczajnie zawód np. nauczyciela czy prawnika. Można robić karierę, która obejmuje bycie nauczycielem lub prawnikiem, ale zawsze jest to kariera własna. Zawody prawnika lub nauczyciela są tylko kontekstem, w ramach którego kariera ma miejsce. W tym znaczeniu kariera dotyczy również bezrobotnych, bowiem jest ona udziałem każdego, kto przeznaczając czas na pracę lub poszukiwanie zatrudnienia.

Po drugie, kariera jako zjawisko podmiotowe ma elementy obiektywne i subiektywne. Obiektywne elementy to sytuacje, takie jak pozycje, obowiązki, role, aktywności i decyzje zawodowe. Subiektywne elementy to interpretacje zdarzeń związanych z pracą, takie jak aspiracje, oczekiwania, wartości, potrzeby i uczucia dotyczące doświadczeń zawodowych. Ani zdarzenia obiektywne z osobna, ani subiektywne interpretacje nie wyczerpują zakresu pojęcia kariery. Osoba może kierować swoją karierą, zmieniając obiektywne elementy swojego środowiska (np. pracę) bądź zmieniając swoje środowisko subiektywne (np. zmieniając oczekiwania).

Podobnie, ujawniająca lub rozwijająca się kariera często obejmuje zarówno systematyczne zmiany w obiektywnych zdarzeniach powiązanych z rynkiem pracy (kiedy np. możliwości jednostki w odniesieniu do przyszłych promocji stają się ograniczone), jak i zmiany w subiektywnych reakcjach na te zdarzenia (w postaci np. zmian w systemach wartości czy oczekiwań). Subiektywny element kariery jest częściowo produktem własnego sposobu widzenia świata. W związku z tym dwie osoby, które mają dokładnie tę samą sekwencję wykonywanych prac w tym samym miejscu i w tym samym czasie nie będą miały identycznych karier z uwagi na odmienne odczuwanie tych samych zdarzeń. Jedna osoba może mieć odczucie sukcesu, a druga odczucie niespełnienia.

Po trzecie, kariery składają się z sekwencji pozycji, ról, zajmowanych stanowisk itd. W przypadku każdej osoby istotnym jest to, jak poszczególne role, pozycje, stanowiska i aktywności zawodowe łączą się wzajemnie, czy zmiany zachodzą w sposób przewidywalny, czy pokrywają się ze zmieniającymi się uzdolnieniami, zainteresowaniami i kwalifikacjami, czy wreszcie umożliwiają poszerzanie możliwości i osobowego potencjału.

Po czwarte, częścią kariery są stanowiska, role i funkcje oraz doświadczenia, które są składnikiem lub rezultatem zatrudnienia. Dotyczy to nie tylko osób zatrudnionych w klasycznym, tradycyjnym stosunku pracy, ale również osób pracujących na własny rachunek (*self-employment*), konsultantów, przedstawicieli wolnych zawodów. Kariery obejmują również, w pewnym stopniu) aktywności związane z rekreacją i czasem wolnym (*leisure*), edukacją, pracami domowymi i rolami rodzinnymi, które są powiązane z zatrudnieniem.

Reasumując, można powiedzieć, że kariery są: 1) zdefiniowane personalnie, 2) posiadają elementy obiektywne i subiektywne, 3) koncentrują się na sekwencji doświadczeń związanych z zatrudnieniem, 4) nie ograniczają się wyłącznie do samego zatrudnienia, 5) nie koniecznie obejmują zawody charakteryzujące się wysokim statusem, 6) nie koniecznie obejmują promocje (awanse).

1.2. ZMIANA W UWARUNKOWANIACH PRZEJŚCIA Z EDUKACJI DO PRACY

1.2.1. Zmiany w ścieżkach przejścia ze szkoły do życia zawodowego

W ostatnich 20 latach dokonały się zasadnicze zmiany w ścieżkach przechodzenia młodzieży z nauki szkolnej do rynku pracy. W coraz mniejszej liczbie krajów występuje dość powszechne dawniej zjawisko podejmowania przez większość młodzieży pracy zawodowej zaraz po ukończeniu edukacji na poziomie podstawowym (OECD, 1999). Podsta-

wowym wyzwaniem, przed jakim stoją wszystkie państwa, niezależnie od poziomu dochodu narodowego i stopnia rozwoju gospodarczego, jest w nadchodzących latach przystosowanie systemów edukacyjnych do zmieniających się reguł funkcjonowania rynku pracy. Wymogiem chwili dla dalszego rozwoju społecznego jest integracja procesu kształcenia podstawowego z trendami zmian, jakie dokonują się na rynku pracy. Wymaga to wprowadzenia zasadniczych zmian w polityce edukacyjnej i rynku pracy, w systemach kształcenia zawodowego, w zaprojektowaniu nowych instytucji, usług i świadczeń z zakresu poradnictwa zawodowego oraz w sposobach kooperacji podmiotów zajmujących się przygotowaniem młodzieży do pracy zawodowej, tak na poziomie narodowym (poszczególnych państw), jak i na poziomie transnarodowym.

Przejście z nauki szkolnej do życia zawodowego (*transition from education to working life*) jest podstawową kategorią pojęciową przyjętą przez OECD dla konceptualizacji wymaganych reform instytucjonalnych, prawnych, metodologicznych i psychologicznych. Podstawowe wytyczne w tym zakresie ustaliła m.in. „Final Conference on the Transition from Initial Education to Working Life” zorganizowana przez Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) we współpracy z Directorate for Education, Employment, Labour and Social Affairs Education Committee, Banku Światowego w Budapeszcie w dniach 21–23 maja 2000 roku. Celem konferencji zatytułowanej „Making Transition Work” było dokonanie przeglądu wieloletnich prac prowadzonych pod auspicjami OECD i wypracowanie spójnej koncepcji integracji polityki edukacyjnej i rynku pracy z punktu widzenia najlepszego przystosowania uczniów do edukacji zawodowej na przestrzeni całego życia.

Problem ten został określony w polityce krajów należących do OECD, jako problem centralny ze względu na:

- a) wzrost znaczenia edukacji w przygotowaniu zawodowym uczniów,
- b) zwiększającą się różnorodność potrzeb i zainteresowań uczących się, coraz bardziej zmieniającą się naturę pracy,
- c) coraz większe wymagania w zakresie edukacji zawodowej ze strony rynku pracy oraz
- d) coraz silniejszą potrzebę przygotowywania wszechstronnie wykształconej i elastycznej siły roboczej.

Pod pojęciem „przejście ze szkoły do życia zawodowego” rozumie się współcześnie (Roberts, 1997) nie jednorazowy akt podjęcia pracy zawodowej po ukończeniu szkoły (a w szczególności akt podjęcia pracy po ukończeniu nauczania obowiązkowego), ale rozciągnięty w czasie proces przechodzenia od młodzieńczej zależności do dorosłej niezależności

w aspekcie ekonomicznym, rodzinnym i możliwości utrzymania własnego gospodarstwa domowego. W tym kontekście termin „przejście” (*transition*) implikuje złożoną sekwencję procesów (wymiarów) kompletowania przygotowań do samodzielnego życia, obejmującą:

- a) sposoby realizacji ścieżki przejścia (*pathways*) ze statusu ucznia do statusu pełnoetatowego pracownika;
- b) sposoby łączenia nauki i pracy;
- c) sposoby przechodzenia przez różne szczeble edukacji, różne związki z rynkiem pracy i różne doświadczenia związane z aktywnościami, które (tak jak sport, rekreacja, podróże zagraniczne) nie mają bezpośredniego związku ani z pracą, ani z nauką, ale w ostateczności przekładają się na dojrzałość do życia zawodowego.

Poszczególne wymiary wzajemnie się warunkują, mają dla różnych osób w różnych kulturach różne priorytety. Mogą też charakteryzować się szeregiem wskaźników, jak np. długością okresów pozostawania w poszczególnych stadiach aktywności, czy częstotliwością zmian i zwrotów w sposobach kompletowania przygotowań. Termin „przejście z edukacji do życia zawodowego” implikuje wreszcie umacniający się we wszystkich rozwiniętych krajach trend, zgodnie z którym młodzi ludzie – niezależnie od sposobu (ścieżki) przechodzenia do rynku pracy – przechodzą przez takie samo stadium doświadczeń: przeplatania życia zawodowego okresami nauki, jak też stałego wzbogacania życia zawodowego wciąż nowymi doświadczeniami edukacyjnymi.

Wyniki badań przeglądowych dotyczące 14 krajów OECD szczegółowo zostały opracowane w raporcie pt. „Thematic Review of the Transition from Initial Education to Working Life: Final Comerative Life” (DELSA/ED (99)11). Podstawowe wnioski wynikające z raportu dowodzą, iż problemy integracji edukacji szkolnej z rynkiem pracy:

- a) dotyczą wszystkich krajów bez wyjątku, co oznacza, że nowe problemy z niedostosowaniem edukacji młodzieży do życia zawodowego są powszechne, a więc nie ma ani jednego kraju na świecie, który nie miałby w tym zakresie problemów nierozwiązanych;
- b) jedne kraje radzą sobie z przygotowaniem młodzieży do życia zawodowego lepiej niż inne, co ma związek z różnicami w poziomie rozwoju ekonomicznego z jednej strony, a z drugiej – z różnymi systemami przygotowania szkolnego do zawodu, z różnymi systemami instytucjonalnego wspomagania przechodzenia ze szkoły do czynnego życia zawodowego, odmienną tradycją kształtującą współdziałanie systemu edukacyjnego i systemu rynku pracy;

- c) problemy przejścia ze szkoły do rynku pracy są szczególnie ostre w krajach transformacji gospodarczej, a więc w takich, jak kraje członkowskie OECD z Europy Środkowej i Wschodniej;
- d) potencjał narodowych doświadczeń jest tak różny, że najważniejszym i najbardziej naturalnym zadaniem na najbliższą przyszłość jest przenoszenie pozytywnych doświadczeń z jednych krajów do innych;
- e) doświadczenia narodowe są wzajemnie komplementarne;
- f) nie ma kraju, który doświadczyłby w polityce przygotowywania młodzieży do życia zawodowego samych sukcesów, a więc wszystkie kraje mają czego uczyć się od innych;
- g) kwestie związane z przechodzeniem z nauki szkolnej do życia zawodowego mają charakter ponadnarodowy i tylko nieliczne z nich mają charakter lokalny.

Przejście z nauki szkolnej do życia zawodowego jest jednym z wielu problemów, jakie młodzież musi rozwiązać w dochodzeniu do dorosłości. Innymi problemami związanymi z przechodzeniem od młodości do dorosłości są: uzyskanie niezależności ekonomicznej, założenie domu, rozwój osobowy, założenie i utrzymanie rodziny. W perspektywie całościowej (*lifelong* lub *life-span*) przejście z edukacji początkowej (*initial education*) do życia zawodowego – niezależnie od tego czy będzie to nauka na poziomie ponadpodstawowym (*secondary education*) czy wyższym (*tertiary education*) – jest rozumiane, jako pierwsze i najważniejsze doświadczenie życiowe w ramach współzależności między uczeniem się a pracą zawodową.

W latach dziewięćdziesiątych uległo zasadniczej zmianie przechodzenie młodzieży ze szkoły do rynku pracy. Podstawowe zmiany, jakie obserwuje się w krajach OECD to:

- a) wzrost wskaźnika uczestnictwa młodzieży w edukacji początkowej (w szkołach ponadpodstawowych i wyższych),
- b) niewielka proporcja młodzieży bezrobotnej w stosunku do ogólnej populacji ludności aktywnej zawodowo,
- c) wzrost wskaźnika bezrobocia wśród młodych dorosłych (*young adults*),
- d) pogarszająca się sytuacja młodzieży na rynku pracy (wskaźnik bezrobocia młodzieży nie jest indykatorem sytuacji młodych ludzi na rynku pracy; ważna jest proporcja między wskaźnikiem młodzieży nigdzie nie uczącej się i nigdzie nie pracującej),
- e) młodzież jeżeli już pracuje to najczęściej w pracach o niskich kwalifikacjach, płacach i pewności zatrudnienia,
- f) wydłuża się proces przechodzenia do rynku pracy,

- g) różnicują się ścieżki dochodzenia do rynku pracy zarówno pod względem prestiżu, rodzaju kontaktu z przyszłym światem zawodowym (praktyka w trakcie nauki, staże, praca w niepełnym wymiarze godzin, praca sezonowa),
- h) zaznacza się tendencja do tworzenia większej liczby powiązań między edukacją zawodową a edukacją trzeciego stopnia (studiami zawodowymi, uniwersyteckimi i nie uniwersyteckimi).

We wszystkich krajach OECD ścieżki edukacyjne prowadzące do rynku pracy są przez młodzież coraz powszechniej traktowane, jako różne sposoby na „przeczekanie” i przedłużenie statusu „nijakości” (ani pracownik, ani bezrobotny). Z psychologicznego punktu widzenia przejście z systemu edukacyjnego do rynku pracy staje się procesem coraz mniej transparentnym, natomiast coraz bardziej rozmytym, trudnym do zdefiniowania i zaplanowania. Większość młodzieży w krajach OECD zanim osiągnie pierwszą w życiu pracę stała ma już za sobą doświadczenia w:

- a) pracy w niepełnym wymiarze godzin,
- b) pracy dorywczej lub wakacyjnej,
- c) w pracy realizowanej w ramach praktyk i staży zawodowych w związku z edukacją szkolną.

Dłuższy okres przechodzenia z nauki szkolnej do życia zawodowego ma pozytywy i negatywy: Z jednej strony dłuższy okres poszukiwania stałej pracy zawodowej pozwala lepiej przygotować się w trakcie okresu edukacji szkolnej do wymagań rynku pracy i odwrotnie – lepiej przystosować politykę rynku pracy do ścieżek kształcenia zawodowego. Dłuższa ścieżka przechodzenia do rynku pracy to wyższy poziom edukacji i wyższa jakość (pod warunkiem, że edukacja podstawowa drugiego i trzeciego stopnia nie jest realizowana zbyt wąsko i sztywno). Z drugiej strony dłuższy okres poszukiwania stałej pracy zawodowej powiązany z pozostawaniem na drugim szczeblu edukacji podstawowej zwiększa ryzyko braku sukcesu na rynku pracy (znalezienia stałej pracy zawodowej).

Zmiany w ścieżkach przejścia z nauki szkolnej do rynku pracy wymagają ponownego zdefiniowania grup ryzyka na rynku pracy. Nowe grupy ryzyka wykluczenia z rynku pracy tworzą młodzi ludzie, którzy mimo, iż nie są bezrobotnymi, to jednak ze względu na pozostawanie w źle zaprojektowanych, realizowanych, nadzorowanych lub obsługiwanych (przez instytucje doradcze) ścieżkach edukacyjnych obciążeni są dużym prawdopodobieństwem nie znalezienia się po ukończeniu edukacji podstawowej (szkoły średniej, wyższej szkoły, uniwersytetu) na rynku pracy.

W różnych krajach występują różne podejścia w zakresie polityki przygotowywania młodzieży w trakcie edukacji szkolnej do dorosłego życia zawodowego. Wszystkie one powinny jednak spełniać te same podstawowe cele:

1. Zwiększać proporcję młodych ludzi uzyskujących pełne wykształcenie średnie (drugiego stopnia) z dobrze określonymi kwalifikacjami bądź z punktu widzenia pracy zawodowej, dalszych studiów lub obu tych celów jednocześnie.
2. Minimalizować liczbę młodych ludzi, pozostających zarówno poza systemem edukacyjnym, jak i rynkiem pracy.
3. Maksymalizować liczbę młodych ludzi posiadających już stałą pracę zawodową w momencie kończenia szkoły.
4. Nie dopuszczać do długotrwałego bezrobocia wśród absolwentów szkół.
5. Stabilizować biografie zawodowe i edukacyjne młodych ludzi w latach następujących po ukończeniu nauki drugiego stopnia.

1.2.2. Warunki efektywnego przejścia z edukacji do życia zawodowego

Pierwszym podstawowym sposobem zwiększania efektywności przejścia z nauki szkolnej do życia zawodowego jest dobre zorganizowanie edukacji szkolnej i ścieżek szkolenia zawodowego (*developing well organized education and training pathways*). Podstawową kwestią jest rozwój spójnych ścieżek edukacji początkowej, jako podstawy efektywnego systemu przygotowania do zawodu w perspektywie całego życia człowieka.

Podstawowymi elementami dobrze zorganizowanego systemu edukacji szkolnej są:

- a) Dostępność ścieżek edukacji ogólnej i zawodowej po ukończeniu edukacji obowiązkowej.
- b) Doświadczenie zawodowe, jako część edukacji następującej po okresie nauczania obowiązkowego, obejmujące możliwie największą część populacji.
- c) Zmodularyzowane systemy kwalifikacji umożliwiające łączenie kursów i jednostek szkoleniowych z różnymi ścieżkami i stadiami edukacji.
- d) Masowa dostępność do edukacji ogólnej i zawodowej trzeciego stopnia, po realizacji edukacji drugiego stopnia.
- e) Ekwiwalencja certyfikatów edukacji ogólnej i zawodowej lub rozwój unitarnego systemu kwalifikacji.
- f) Binarne ścieżki uzyskiwania kwalifikacji prowadzące zarówno do licencjatu, jak też do pełnych kwalifikacji zawodowych lub technicznych.
- g) Zdywersyfikowane i wzajemnie powiązane ze sobą ścieżki edukacyjne trzeciego stopnia, obejmujące nauczanie z zakresu wiedzy stosowanej i technicznej, dostępne dla wszystkich młodocianych i dorosłych.

- h) Otwarcie psychologiczne na rynki pracy przekraczające granice społeczności lokalnych, narodów i państw.

Drugim sposobem zwiększania efektywności przejścia z nauki szkolnej do życia zawodowego jest łączenie nauki w szkole z pracą (*combining learning at school and work*). Łączenie ogólnej edukacji szkolnej z edukacją zawodową w miejscu pracy jest warunkiem istotnym efektywnego przechodzenia z rynku edukacyjnego do rynku pracy. Wskazać można pięć istotnych powodów konieczności łączenia nauki szkolnej i procesu nabywania doświadczeń zawodowych w miejscu pracy:

- a) Łączenie sprawia, że nauka staje się dla ludzi młodych bardziej życiowa i interesująca, podnosząc tym samym efekty nauczania na wyższy poziom jakościowy.
- b) Łączenie pozwala rozwijać specyficzne kompetencje zawodowe, na które istnieje aktualne zapotrzebowanie ze strony pracodawców.
- c) Łączenie takie rozwija ważne nawyki i postawy pracy, takie jak punktualność i kompetencje pracy zespołowej.
- d) Łącznie takie może sygnalizować pracodawcom fakt posiadania wymaganych kompetencji w sytuacji, gdy dana osoba poszukuje pracy.
- e) Łączenie takie może być pomocne dla pracodawców i młodych ludzi we wzajemnym kojarzeniu, jak też może ułatwiać przebieg procesów rekrutacyjnych.

Trzecim sposobem zwiększania efektywności przejścia z nauki szkolnej do życia zawodowego jest tworzenie bezpiecznych związków między szkołą a podmiotami rynku pracy, w szczególności dla grup ryzyka z punktu widzenia różnorodnych wskaźników „sukcesu” zawodowego. W tym względzie jest najwięcej różnorodnych doświadczeń narodowych, które satysfakcjonująco mogą być wykorzystywane transnacionalnie. Ważnym elementem jest w tym kontekście prawidłowa ewaluacja sukcesu na rynku pracy. Wskazuje się, iż pojedyncze i proste wskaźniki sukcesu muszą być zastąpione przez bardziej złożone i kompleksowe systemy ewaluacji, jako że:

- a) Poszczególne kraje nie wykazują ani samych pozytywnych wyników we wszystkich wskaźnikach „sukcesu”, ani samych porażek.
- b) Rezultaty przechodzenia z rynku edukacyjnego do rynku pracy mogą różnić się w zależności od tego, czy ewaluacja dokonywana jest na podstawie wskaźników używanych w systemie edukacyjnym czy w systemie rynku pracy, jak też w zależności od wieku i płci.
- c) Nie ma jednej i najlepszej ścieżki przechodzenia z rynku edukacyjnego do rynku pracy.

Ta ostatnia kwestia wskazuje na to, że nie ma najlepszego modelu narodowego i jedyne dobre rozwiązanie dla każdego państwa. Może się wszystko sprawdzać i nic. Oznacza to, że nie ma takiego programu narodowego, który we współczesnym świecie mógłby pełnić rolę prototypu dla innych państw. Mniej ważny jest bowiem rodzaj ścieżek, jakie są preferowane w danym kraju niż jakość ich realizacji i responsywność na potrzeby oraz wymagania rynku pracy.

Czynnikami decydującymi o efektywności przechodzenia młodych ludzi z rynku edukacyjnego do rynku pracy są:

- a) zdrowa ekonomia i sprawnie funkcjonujący rynek pracy z punktu widzenia takiego kryterium, jak jest „przyjazność dla młodych”;
- b) dobrze zorganizowane ścieżki przejścia obejmujące edukację wstępną (ogólną, obowiązkową) i dalsze studia;
- c) bogate możliwości łączenia edukacji szkolnej z doświadczeniami nabywanymi w miejscu pracy;
- d) stwarzanie bezpiecznych powiązań z rynkiem pracy dla osób zaliczanych do grup wysokiego ryzyka (nie znalezienia się po ukończeniu edukacji obowiązkowej na rynku pracy);
- e) rzetelna informacja zawodowa;
- f) efektywne funkcjonowanie instytucji i doradztwa zawodowego.

Innym sposobem zwiększania efektywności przejścia z nauki szkolnej do życia zawodowego jest dostarczanie młodym ludziom efektywnej informacji zawodowej i poradnictwa zawodowego (*providing effective information and guidance*). W tym przypadku wskazać można na dwie kluczowe kwestie. Pierwsza z nich, to problem poszerzenia dostępu do informacji zawodowej oraz świadczeń z zakresu poradnictwa zawodowego. Informacja zawodowa oraz poradnictwo zawodowe stają się coraz bardziej kluczowymi elementami edukacji i ścieżek szkolenia zawodowego w miarę tego, jak dochodzenie do pracy zawodowej staje się coraz bardziej elastyczne i zróżnicowane oraz w miarę tego, jak wymagania zawodowe stają się coraz mniej precyzyjnie zdefiniowane. Informacja zawodowa i poradnictwo zawodowe stają się niezbędnymi elementami edukacji szkolnej zwłaszcza wtedy, gdy na problem ten spojrzeć się przez pryzmat ciągle powiększającej się, niemal w każdym społeczeństwie, tzw. „grupy ryzyka”. Informacja zawodowa oraz poradnictwo zawodowe powinny być zintegrowane zarówno z systemem edukacyjnym, jak i systemem rynku pracy na poziomie narodowym i transnarodowym. Postuluje się, aby informacja zawodowa i poradnictwo zawodowe były dostępne dla wszystkich bez wyjątku i niemal w każdym miejscu. Inną równie ważną kwestią jest sprawa jakości informacji zawodowej oraz świadczonych porad. Wymiana międzynarodowa doświadczeń w tym zakresie może podnieść na wyższy poziom jakość świadczonych porad. Zbyt małe uwzględnianie problema-

tyki informacji zawodowej i poradnictwa zawodowego w programach współpracy politycznej poszczególnych rządów musi w najbliższym czasie ulec radykalnej zmianie. Taki stan rzeczy jest szczególnie niebezpieczny dla rozwoju ekonomicznego i społecznego w krajach, gdzie, tak jak w Polsce, szkolnictwo jest zdecentralizowane, a zatem szkoły podległe administracji samorządowej same ustalają priorytety (Bańka, 2000). W efekcie występuje wielce szkodliwe preferowanie zagadnień czysto edukacyjnych i pomijanie informacji zawodowej oraz poradnictwa. Informacja zawodowa i poradnictwo zawodowe, jeśli już występuje, to zazwyczaj w formie zawężonej i w odniesieniu do zawężonych grup docelowych. Ukazywanie perspektyw obowiązujących lub dominujących w innych krajach stwarza optymalny klimat organizacyjny dla wprowadzania pożądanych zmian.

Kwestią kluczową w zwiększaniu efektywności przejścia z nauki szkolnej do życia zawodowego jest jakość informacji zawodowej i poradnictwa zawodowego. Do tej pory tylko nielicznym krajom udało się osiągnąć w miarę zadowalający i zrównoważony poziom świadczeń z zakresu informacji zawodowej i poradnictwa zawodowego. Generalnie niezadowalający stan rzeczy w tej dziedzinie wynika bądź z niskiego priorytetu informacji i poradnictwa zawodowego w polityce państw, bądź z nie zrównoważonego rozwijania usług informacyjnych i doradczych.

Współczesne ścieżki edukacyjne prowadzące do rynku pracy nabierają wymiaru transkulturowego, transgranicznego i globalnego. Po pierwsze, coraz powszechniej aktywności edukacyjne są traktowane jako różne sposoby na „przeczekanie” i przedłużenie statusu „nijakości” młodzieży (ani pracownik, ani bezrobotny). Po drugie, ścieżki przejścia z edukacji do pracy są coraz mniej przejrzyste, a coraz bardziej trudne do zdefiniowania i zaplanowania. Większość młodzieży zanim osiągnie pierwszą w życiu pracę stałą ma już za sobą doświadczenia w pracy w niepełnym wymiarze godzin, pracy dorywczej lub wakacyjnej, pracy realizowanej w ramach praktyk i staży zawodowych związanych z edukacją szkolną. Dłuższy okres przechodzenia z nauki szkolnej do życia zawodowego ma aspekty pozytywne i negatywne. Dłuższy okres poszukiwania stałej pracy zawodowej pozwala lepiej przygotować się, w trakcie okresu edukacji szkolnej, do wymagań rynku pracy poprzez dłuższy czas nabywania doświadczeń związanych z motywacją wewnętrzną (Deci i in., 1999; Krzyśko, 2003). Dłuższa ścieżka przechodzenia do rynku pracy to wyższy poziom edukacji i wyższa jakość życia (pod warunkiem, że edukacja podstawowa drugiego i trzeciego stopnia nie jest realizowana zbyt wąsko i sztywno). Poza tym, dłuższy okres przechodzenia do pracy pozwala lepiej przystosować politykę rynku pracy do ścieżek kształcenia zawodowego.

Wydłużony okres tranzykcji do rynku pracy tworzy obecnie nowy okres rozwojowy zwany „wylaniającą się dorosłością” (*emerging adulthood*)

(Arnett, 2000; Bańka, 2005a) obejmujący 18–25 rok życia. Charakteryzuje się on następującymi kryteriami: 1) brakiem wykrystalizowania poczucia tożsamości, 2) wzmożonym eksperymentowaniem z rynkiem pracy i na rynku pracy, 3) spiętrzeniem zachowań ryzykownych przy jednoczesnym zapotrzebowaniu na wsparcie psychologiczne i instytucjonalne (doradztwo zawodowe, poradnictwo personalne), 4) bilansowaniu własnego doświadczenia życiowego w wymiarze ponadnarodowym i międzykulturowym.

Tranzycja z edukacji do życia zawodowego (*school-to-work transition*) jest powszechnie przyjętą (np. w krajach OECD) kategorią będącą punktem odniesienia w procesie definiowania kierunku pożądaných i wymaganych zmian instytucjonalnych, prawnych, metodologicznych i teoretycznych. Pod pojęciem tym rozumie się nie tylko zjawisko edukacyjne, ale również inicjatywę polityczną i społeczną na temat ogółu powiązań między edukacją zawodową a zatrudnieniem (Szymanski, 1997). Z teoretycznego punktu widzenia pojęcie „tranzycja” jest terminem odnoszącym się do jednego z aspektów kontinuum procesu rozwoju całościowego (*life-span development*) i rozwoju kariery (*career development*), na którym okres przechodzenia z edukacji do pracy jest jednym z wielu, choć najczęściej najważniejszym. Tranzycja ze szkoły do pracy to obecnie (Roberts, 1997) nie jednorazowy akt podjęcia pracy zawodowej po ukończeniu szkoły, ale rozciągnięty w czasie proces transformacji od zależności do niezależności ekonomicznej. W tym kontekście termin „przejście” implikuje złożoną sekwencję kroków kompletowania przygotowań do samodzielnego życia, obejmującą: sposoby realizacji ścieżki przejścia ze statusu ucznia do statusu pełnoetatowego pracownika; sposoby łączenia nauki i pracy; sposoby przechodzenia przez różne szczeble edukacji, różne związki z rynkiem pracy obejmujące aktywność taką, jak sport, rekreacja i podróże zagraniczne. Te formy aktywności nie mają bezpośredniego związku ani z pracą, ani z nauką, ale w ostateczności przekładają się na dojrzałość do życia zawodowego.

Współczesne tranzycje z edukacji do rynku pracy to powtarzalne w cyklu życia sekwencje procesów akumulacji kompetencji życiowych (kapitału kariery), umożliwiające na poszczególnych etapach życia jednostki funkcjonowanie w poczuciu bezpieczeństwa w powtarzonym przechodzeniu: z pracy do pracy, z zawodu do zawodu, z bezrobocia do zatrudnienia, z niepełnosprawności w pełnosprawność, z adolescencji do dorosłości, lub też z jednej roli społecznej do innej. W tym kontekście, tranzycja z edukacji do życia zawodowego rozciąga się na cały cykl życia jednostki i stała się stałym elementem nie tylko nowego paradygmatu kariery zawodowej, ale także stałym elementem rozwoju jednostki w okresie dorosłości.

1.2.3. Nowy paradygmat doradztwa karier a zapotrzebowanie na nowe teorie rozwoju jednostki

Ze względu na akcentowanie w polityce wspomaganie tranzycji do rynku pracy roli mobilności psychicznej doradztwo zawodowe staje się przede wszystkim doradztwem kariery. W nowym ujęciu jest to poradnictwo ukierunkowane na dostosowanie się jednostki do rynku pracy i instytucji społecznych rynku pracy. Poradnictwo karier to odkrywanie scenariuszy życia umożliwiających przekraczanie granic, adaptację do różnych środowisk, asymilowanie wzorców pozwalających na mobilność psychiczną

Doradztwo kariery jest nastawione nie na pomoc w wyborze zawodu, ale przede wszystkim na ukazywanie możliwości życia i rozwoju w permanentnej zmianie. Różnice między doradztwem karier i poradnictwem zawodowym dotyczą zarówno osób, które są adresatami porad, jak i instytucji. O ile doradztwo zawodowe koncentrowało się na rozwoju do dorosłości, którego momentem przełomowym był wybór zawodu, o tyle doradztwo karier koncentruje się, z jednej strony, na całościowym rozwoju jednostki, a z drugiej strony – na pomaganiu ludziom na różnych etapach życia w rozwiązywaniu problemów osobowości. Doradztwo karier wyraźnie ewoluuje w kierunku pomagania ludziom w dywersyfikowaniu portfela inwestycji w karierę i w radzeniu sobie z negatywnymi skutkami zmian w strukturze osobowości. Ponieważ w dobie globalizacji i w kontekście nowej ekonomii wypierającą ekonomię epoki industrialnej (Bandura, 2002) żaden scenariusz kariery nie gwarantuje sukcesu. Dominującym zadaniem doradztwa karier staje się udzielanie młodzieży pomocy w zmniejszaniu ryzyka – w procesie tranzycji ze szkoły do rynku pracy – funkcjonowania w wymiarze transkulturowym, ponadnarodowym, a nawet globalnym. Kolejnym zadaniem staje się udzielanie osobom kończącym szkoły i studia wsparcia w ustawicznej odnowie potencjału osobowości.

Zmiana paradygmatu poradnictwa zawodowego na doradztwo karier pociąga za sobą wiele problemów i wymaga zrealizowania kilku zadań:

1. Niezbędna jest ponowna konceptualizacja teoretycznych podstaw poradnictwa karier; jeżeli poradnictwo zawodowe nie jest tym samym co poradnictwo karier, to należy oprzeć to ostatnie na innych podstawach teoretycznych.
2. Niezbędna jest ponowna ocena dotychczas wypracowanych strategii pomocy w ramach poradnictwa zawodowego z punktu widzenia przydatności w poradnictwie karier.
3. Niezbędna jest aktualizacja przydatności obecnych oraz powstających teorii rozwoju człowieka w cyklu życia, rozwoju osobowości, rozwoju zawodowego i rozwoju karier.

4. Niezbędna jest ponowna konceptualizacja założeń doradztwa karier z punktu widzenia integracji transkultuowej (europejskiej).
5. Niezbędne jest określenie nowego zestawu kompetencji, jakimi powinni legitymować się doradcy karier, by byli w stanie sprostać zadaniom, jakie stwarzają im nowe okoliczności i częściowa dezaktualizacja tradycyjnych podstaw teoretycznych (Bańka, 2004a; Jenschke, 2003).

Konceptualizacja teoretycznych podstaw poradnictwa karier obejmuje kwestię konieczności zbudowania specyficznych i relewantnych teorii umożliwiających skuteczne wspomaganie ludzi w rozwiązywaniu ich problemów przez całe życie. Należy uwzględnić fakt, iż doradztwo karier nie jest prostym przedłużeniem poradnictwa zawodowego.

Poradnictwo karier różni się od poradnictwa zawodowego m.in. tym, że w dużo mniejszym stopniu angażuje się w rozwiązywanie problemów zawodowych jednostki, a w większym stopniu w inne obszary aktywności jednostki (np. życie rodzinne, rekreacja, edukacja ogólna) oraz problemy natury osobowościowej (otwartość, nieśmiałość, lęk, separacja, przywiązanie). W przeciwieństwie do poradnictwa zawodowego doradztwo karier ma charakter indukcyjny. W mniejszym stopniu opiera się ono na obserwacjach empirycznych, których synteza jest podstawą ogólnie obowiązujących dyrektyw i wskazówek postępowania (stąd nazwa poradnictwo dyrektywne). Poradnictwo karier, będące z istoty rzeczy programem wsparcia ludzi w programowaniu różnych sfer (domen) życia w warunkach permanentnej zmiany, musi wypływać z całkowicie innych założeń (Bańka, 2004c).

Po pierwsze, w warunkach permanentnej zmiany nie jest możliwe formułowanie ogólnych dyrektyw opartych wyłącznie na obserwacjach empirycznych, ponieważ zróżnicowanie i zmienność warunków życia poszczególnych jednostek i grup ludzkich jest tak duża i wzajemnie sprzeczna, iż tylko teorie są w stanie pomóc w zapanowaniu nad tym chaosem (Gelso, Fassinger, 1992; Spokane i in., 2003). Po drugie, skoro w doradztwie karier rzecz idzie o wspomaganie ludzi w rozwiązywaniu problemów w warunkach skrajnej niepewności, której nie eliminuje metoda indukcyjna oparta na gromadzeniu faktów z permanentnie zmieniającej się rzeczywistości, jest rzeczą naturalną, iż doradztwo staje się procesem konstruowania teorii dotyczących określonego fragmentu rzeczywistości. Sumując, doradztwo karier, w przeciwieństwie do poradnictwa zawodowego, jest, z jednej strony, nauką skoncentrowaną na rozwijaniu mikroteorii wyjaśnianej i zmienianej rzeczywistości. Z drugiej strony, jest praktyką skoncentrowaną na rozwoju osobowości człowieka w całym cyklu życia. Doradztwo karier, jako dziedzina praktyki, jest głęboko zakotwiczone w teorii i samo operuje specyficzną meta-teorią (Strong,

1991; Spokane i in., 2003). Doradztwo karier nie jest tożsame z polityką społeczną, choć się w nią silnie wpisuje, lecz nową formą wspomagania rozwoju ludzi w realizacji celów i kierunków stosunkowo słabo zdefiniowanych. W poradnictwie zawodowym kierunki docelowe były precyzyjnie i długookresowo określone, toteż rola teorii była stosunkowo niewielka. W poradnictwie karier cele są płynne, ich realizacja uzależniona jest od wielu zmiennych personalnych i kontekstualnych (środowiska społecznego, kulturowego, rynku pracy, rynku edukacyjnego), a efekt końcowy niewielki (*effect size of prediction*). Toteż, przy konstruowaniu teorii generalizujących fakty empiryczne, jako obserwowane skutki działań w powiązaniu z przyczynami, schodzą na drugi plan. Na czoło wysuwają się natomiast założenia teoretyczne dotyczące sposobów wtórnej integracji danych na drodze meta-analizy, której celem jest wzrost efektywności przewidywań doradczych. Mówiąc krótko, o ile dawniej jakość przewidywań (np. sukcesu na rynku pracy w wymiarze narodowym czy w lokalnej edukacji zawodowej) oparta była na diagnozie i pomiarze, o tyle obecnie trafność prognozy (szczególnie w wymiarze transkulturowym) oparta jest na adekwatnej teorii.

1.3. KONTEKSTY ZMIAN W PLANOWANIU I REALIZACJI KARIER

1.3.1. Konteksty globalizacji i transnacionalizacji

Obecnie mamy do czynienia z istotnymi zmianami strukturalnymi na rynku pracy, obejmującymi takie zjawiska, jak: globalizacja, zmiany strukturalne istoty pracy, zastępowanie kwalifikacji przez kompetencje, rozwój „karier bez granic” (*boundaryless careers*).

Pojęcie „globalizacja” stało się w latach dziewięćdziesiątych ubiegłego stulecia niemal wszechobecne w retoryce nie tylko w retoryce polityków i mediów, ale również w psychologii (Bańka i Ertelt, 2004; Hall i Lunt, 2005). W psychologii pojęcie to budzi szereg kontrowersji, których źródłem jest nie tylko sposób jego rozumienia, ale również rozległość skutków, jakie owo zjawisko cywilizacyjne ze sobą niesie. Zdaniem niektórych mamy do czynienia z jednym procesem globalizacji, zaś zdaniem innych (Pietras, 2002) mamy do czynienia z wieloma zróżnicowanymi procesami globalizacji, którym właściwe są wspólne cechy.

Tymi wspólnymi cechami są, po pierwsze, specyficzne ścieśnienie czasu i przestrzeni przejawiające się w „odterytorialnieniu” (*de-territorialization*) zjawisk i procesów. Po drugie, istnienie specyficznej, transnarodowej (transnacionalnej – Bańka i Ertelt, 2004) przestrzeni społeczno-kulturowej, funkcjonującej poza obszarem określonym granicami państw narodowych. Po trzecie, jednoczesne występowanie procesów

globalizacyjnych na poziomie państw oraz środowiska międzynarodowego. Po czwarte, kształtowanie przez procesy globalizacji nowych jakościowo zjawisk psychologicznych, takich jak „tożsamość tymczasowa” (*provisional identity* – Hill, 1996), zagrożenie kontynuacji tożsamości (*threatened identities* – Breakwell, 1986).

Odterytorialnienie oznacza, że dystanse lub granice w znaczeniu geograficznym przestają być istotne. Coraz więcej procesów, w tym również psychologicznych, zachodzi bez wyraźniej lokalizacji lub przynajmniej przekracza granice wytyczone dotychczas przez bariery geograficzne, granice państwowe, odrębności narodowe lub kulturowe. Pojawiają się zjawiska przebiegające „w poprzek” terytoriów i związanych z nimi lokacji, kultur, wartości, norm oraz standardów. Tradycyjne tzn. terytorialne, lokalne i narodowe stosunki społeczne oraz procesy identyfikacji tożsamości zderzają się z nowymi procesami przebiegającymi na bazie procesów globalizacji. Istnienie ponadnarodowej przestrzeni przyczynia się z kolei do rozmywania się granic w psychologicznej przestrzeni życia. Problem ten ma wiele aspektów, ale dwoma najważniejszymi są kwestie związane z pracą oraz karierą. Globalizacja pracy oznacza zmianę definicji pracy oraz zacieranie się granic między działaniami, które tradycyjnie wyodrębniły się jako przeciwieństwa zadań związanych z zatrudnieniem zawodowym. Z kolei globalizacja kariery oznacza zmianę strukturalną w planach życiowych ludzi zarówno w perspektywie przestrzennej, jak i czasowej.

Do chwili obecnej sztywne granice były wyznacznikiem i cechą charakterystyczną głównej linii rozwojowej cywilizacji, gdyż były synonimem bezpieczeństwa i perspektyw rozwojowych. Obecnie przekraczanie granic jest procesem powodowanym przez takie zjawiska, jak transnacjonalizacja, akulturacja, globalizacja etc. Zmiany te prowadzą ją w mniej znanych kierunkach zarówno ekonomię rynków pracy, jak i samą pracę (Bartlett i Ghosal, 1989). W ostatnich latach tradycyjne kierunki działań w poradnictwie zawodowym zostały zastąpione przez nowe trendy w pomaganiu ludziom w sprawach zawodowych, rozwojowych i życiowych, które najbardziej syntetycznie oddaje koncepcja doradztwa karier (Bańka, 2003; Herr i Cramer, 1996). Spośród różnych procesów, które charakteryzują istotę zmian we współczesnym świecie najbardziej istotnym i ogólnym jest proces globalizacji.

Globalizacja jest to zjawisko obejmujące wiele procesów jednocześnie. Jednym z nich jest transnacjonalizacja (Bańka, Ertelt, 2004), która w ekonomii wiąże się z rozwojem organizacji globalnych, ponadnarodowych i międzynarodowych. Podstawową cechą transnacjonalizacji (Herriot, 1992) jest przekraczanie granic wyznaczonych przez kultury narodowe i lokalne kultury organizacyjne przy zachowaniu ich walorów

specyficzności i lokalnej elastyczności (Bańka, 1992). Transnacjonalizacja rynków pracy determinuje tendencję do planowania i realizowania karier zawodowych, nie tylko w granicach gospodarek narodowych, ale także w kontekście transgranicznym, międzynarodowym i międzykulturowym.

Lata dziewięćdziesiąte przyspieszyły zmiany w polityce oraz w ekonomii globalnej. Wielu ludzi wyobrażało sobie, że zmiany te będą zmierzać wyłącznie ku lepszemu w sferze materialnej i psychologicznej. Tymczasem nastąpił wzrost gospodarczy wraz ze wzrostem bezrobocia. W Europie proces ten zbiegł się ze zwiększeniem się międzynarodowej konkurencji rynków produkcji oraz z procesami dalszej integracji. Przedsiębiorstwa nie mają już tylko prostego wyboru związanego z racjonalizacją produkcji – zatrudniać nadal dwóch pracowników, czy zwolnić jednego i ustawić nowoczesną maszynę. Pracodawcy stanęli przed nowym dylematem – zatrudnić jednego „swojego”, ale drogiego pracownika, czy przenieść „miejsce stacjonowania gospodarki” do innego tańszego kraju. Eksperti i zwykli ludzie zadają sobie pytanie, czy i jak można efektywnie działać w sytuacji zmiany, a więc osiągać cele zawodowe, rodzinne i osobiste, dające minimum satysfakcji oraz poczucia godności? W nauce proces globalizacji nasuwa z kolei pytania innego typu, a mianowicie: Jakie reakcje poznawcze, emocjonalne i zachowaniowe związane z integracją transkulturową mają charakter rozwojowy, a jakie dysfunkcyjny.

W rywalizującym świecie podstawową wartością jest efektywność pracy i organizacji. W tym kontekście często stawianym pytaniem jest to, czy i w jakich uwarunkowaniach kulturowych można mówić o mniej efektywnej osobowości zawodowej, mniej efektywnym działaniu (Pogan, Holland, 2003). Prekursorem tego kierunku myślenia w psychologii jest H. Triandis (1992, 1996), który zapoczątkował nurt badań nad indywidualizmem-kolektywizmem. Na podstawie obiegowych poglądów sformułował koncepcję człowieka, wg której ludzie, społeczeństwa i kultury holdujące indywidualnym wartościom ludzkim tworzą osobowość indywidualistyczną, natomiast te, które preferują wartości i formy życia zbiorowego tworzą osobowość kolektywistyczną. Indywidualiści, jako osoby różne, przestrzegają prawa człowieka (tzn. jednostki), są wyzwoleni z ograniczeń tradycji, działają efektywnie i rozwijają orientację przyszłościową. Kolektywiści, z kolei, jako typy skoncentrowane na wspólności, współdziałaniu, tradycji, charakteryzują się niską wydajnością pracy, słabą inicjatywą, brakiem planowania i przedsiębiorczości, krótko mówiąc – niską efektywnością. Wiele z tych klasycznych już idei międzykulturowości ulega w ostatnich kilku latach przyspieszonej weryfikacji, szczególnie w kontekście postępującej transnacjonalizacji rynków finansowych, produkcyjnych, pracy i edukacyjnych. Na podstawie ekstensywnych badań (Oyserman i in., 2002) wykazano, że w realizowaniu karier nie ma żadnych różnic między

obydwoma typami, a dążenie do wybicia się jest motywem uniwersalnym (Sedikides, i in., 2003), występującym w równym stopniu w kulturach kolektywistycznych i indywidualistycznych.

1.3.2. Konteksty zmian związanych z ewolucją pojęcia pracy w dobie globalizacji

Współczesne organizacje różnią się od tych z przed lat dwudziestu tym (Drucker, 1993), że aby mogłyby być konkurencyjne, muszą wykazywać się większą produktywnością przy mniejszym zatrudnieniu. W skutek restrukturyzacji ulega zmianie natura pracy (Bridges, 1995). Całkowitemu rozpadowi uległa tradycyjna, dobrze zdefiniowana praca, taka jak w przypadku pracy kierowniczej z dobrze zdefiniowanymi zadaniami i obowiązkami pracy czy zakresami odpowiedzialności wobec jednej organizacji.

W trendzie zmierzającym do orientowania procesów pracy na konsumenta/klienta, ulegają zatarciu granice między czynnościami wykonywanymi indywidualnie na rzecz czynności wykonywanych zespołowo. Role przypisywane są raczej procesom (wykonywanym zespołowo), a nie poszczególnym funkcjom. Od pracownika wymaga się coraz większej elastyczności w przechodzeniu od jednej pracy do drugiej. Pojęciem dominującym staje się pojęcie „obszarów pracy” (*work parcels*) eliminujące zjawisko zaangażowania w zadania (*task and job involvement*) oraz zaangażowania w pracę (*work commitment*). Prace nie są głównymi czynnikami konstytutywnymi organizacji. Kategoriami wokół których organizuje się nowoczesna organizacja to „kompetencje” (Lawler, 1994). Wiedza, zdolności i postawy jednostki dopasowywane są do wymagań zadań i kontekstu ich wykonania, w efekcie ludzie wykonują „obszary zadań”, do których są najlepiej przygotowani.

W zawieraniu umów o pracę kontrakt formalny zastępuje kontrakt psychologiczny (Herriot, Pamberton, 1995; Rousseau, 1995). Opiera się on na niepisanej umowie wymiany świadczeń między pracodawcą a pracownikiem. Nowe kontraktowanie pracy osłabia przede wszystkim lojalność organizacyjną oraz pewność zatrudnienia (*employment security*) – filary klasycznych fundamentów kariery. Nowy kontrakt jest wyzwaniem dla starego typu kapitału karier z uwagi niesymetryczność zobowiązań stron. Obowiązki i prawa nie rozkładają się równomiernie po stronie pracodawcy i pracobiorcy. Pierwsi poszukują pracowników, którzy dają najszybszy zwrot nakładów, a pracownicy pracodawców, którzy dają najwyższe korzyści. Lojalność, związanie zawodowe (*vocational attachment*), przywiązanie do organizacji (*organizational commitment*), zaangażowanie w pracę (*job involvement*) nie gwarantują już ani sukcesu zawodowego, ani sukcesu

w podtrzymaniu kariery (trwałości zatrudnienia, kontynuacji kariery w tym samym zawodzie etc).

Zmiana struktury społecznej współczesnych społeczeństw obejmująca wzrost proporcji kobiet na rynku pracy, model rodziny dwuzawodowej, migracje ludnościowe, pluralizację społeczeństwa powoduje odejście od tradycyjnych preferencji zatrudnieniowych, jak też coraz większą proporcję ludzi, szczególnie młodych, postrzegających karierę indywidualistycznie i bez granic (*boundaryless*), tzn. bez wyraźnego podziału na zawody i prace, obszary rodzinne i państwowe, sektory produkcyjne i usługowe, aktywności specjalistyczne i niespecialistyczne.

1.3.3. Konteksty zmian związane z nietypowymi formami pracy

W ostatnich latach istotnie zmieniły się zasady gry odnoszące się do stosunku organizacji wobec kariery pracowników. Dwoma podstawowymi wyznacznikami owej zmiany są zjawiska określane restrukturyzacją lub angielskimi terminami: „delaying” i „downsizing” (redukcja zatrudnienia). Obydwa terminy odnoszą się do tego samego zjawiska – mniejszej liczby stanowisk w organizacji oraz mniejszego zapotrzebowania na pracowników. Z psychologicznego punktu widzenia zmiana ta oznacza: (1) oczekiwanie, że mniejsza liczba pracowników wykona tę samą pracę, którą dotychczas wykonywała większa liczba pracowników, (2) ściślejsze dopasowanie procesów podejmowania decyzji do jakościowych wymagań rynku oraz klientów. Jest to motywacja ukierunkowania na eliminowanie zbędnych pracowników, często za wszelką cenę. Negatywną stroną tego zjawiska jest między innymi zwalnianie pracowników, którzy *a priori* uważani są za pracowników redundantnych, a którzy następnie są z powrotem rekrutowani przez firmy z tym, że na stanowiska konsultantów. Korzyścią redukcji zatrudnienia (*downsizingu*) jest: (1) lepsze dopasowanie decyzji kadrowych do możliwości i zakresu odpowiedzialności pracowników, (2) zmniejszone niebezpieczeństwo promowania osób na stanowiska, na które nie posiadają odpowiednich kompetencji.

Ideologia „downsizingu” prowadzi do istotnych paradoksów: (1) oczekiwania, że pracownicy będą innowacyjni, nastawieni na poszukiwanie nowych idei bez koniecznego przeszkolenia i terminowania w firmie, (2) będą lojalni i przywiązani do firmy, (3) całkowicie przygotowani do efektywnego podjęcia wszystkich istotnych zadań w firmie, (4) elastyczni i dyspozycyjni. Oczekiwania te są sprzeczne z prawem jednostki do zachowania dystansu wobec organizacji, która z mniej lub bardziej racjonalnych powodów (utrzymania się na rynku) może zrezygnować z usług danego pracownika w dowolnej chwili.

Redukcja zatrudnienia i restrukturyzacja (*downsizing*) są ściśle skorelowane z przesuwaniem się celów organizacyjnych z perspektywy długoterminowej na krótkoterminową. Rodzi to podstawowy problem odpowiedzialności za karierę zawodową pracownika. Najlepszym kandydatem do pracy jest ten, który w danej chwili jest najbardziej efektywny z punktu widzenia gry rynkowej firmy. Podstawową procedurą zatrudniania pracowników staje się *outsourcing*, czyli zatrudnianie pracowników z zewnątrz, do konkretnych zadań i na czas określony. Kryterium zatrudnienia przestaje być kryterium odgraniczającym środowisko organizacyjne uczelni od środowiska zewnętrznego. W kontekście *outsourcingu* pracownikiem staje się osoba, która aktualnie nie jest zatrudniana przez organizację stwarzającą miejsce pracy, lecz np. agencje pracy czasowej. Innymi słowy kadry organizacji składają się z coraz większej proporcji pracowników zatrudnianych nie na klasycznych etatach, lecz w nietypowych formach pracy.

Zatrudnianie zewnętrzne (*outsourcing*) rodzi liczne pytania: (1) Jak pracownicy zatrudniani z zewnątrz mogą zapewnić odpowiedni poziom zdolności i kompetencji niezbędnych do realizacji danych zadań. (2) Jak mają rozwijać swoją ścieżkę kariery? (3) Jak zatrudnianie pracowników z zewnątrz wpływa na poziom kompetencji, styl pracy, preferencje tych pracowników, którzy zatrudnieni są na stałe? Jak radzą sobie psychicznie pracownicy, którzy mają świadomość tego, że w każdej chwili mogą być zwolnienia, mimo iż oficjalnie nikt tego im nie mówi?

1.3.4. Konteksty zmian związane z marketyzacją karier

Zmiany strukturalne rynku pracy prowadzą do rozwoju nowego typu organizacji społeczeństwa, które zwykle się określać mianem społeczeństwa informacyjnego (*information society*). W jego ramach rozwijają się nowe typy organizacji, których główną wartością są kompetencje i inne niematerialne cechy firmy, związane głównie z pracownikami, jako członkami organizacji. Organizacje tego typu określa się z kolei organizacjami wiedzy (*knowledge organizations*). Należą do nich zarówno uniwersytety, jak i inne organizacje, usługowe, biznesowe i produkcyjne typu *high tech*, których zasobem i aktywem jest informacja. W tego rodzaju organizacjach występuje: (1) przesunięcie zainteresowania w strukturze organizacyjnej ze stanowisk pracy na kompetencje oraz (2) przesunięcie zainteresowania z indywidualnego pracownika na kompetencje organizacji, jako całości.

Wspólną cechą organizacji wiedzy (Bańka i in., 2002) jest to, że ich wartość nie może być oceniana, tak, jak w klasycznej ekonomii wielkością wartości materialnych czy mierzalnych. W organizacjach opartych na wiedzy wartościami organizacji są aktywa „niewidzialne” (*invisible assets*),

lub *intangible assets*), ponieważ są one ukryte przed wzrokiem księgowego, w konsekwencji wywodzone (*derived*) z cech personelu organizacji. Trzy podstawowe rodziny aktywów niematerialnych to: (1) kompetencje personelu, (2) struktura wewnętrzna, (3) struktura zewnętrzna (Sveiby, 1997). Owe trzy aktywa niematerialne oznaczają niewidzialne tj. niematerialne, niedostępne bezpośredniej obserwacji czynniki majątkowe organizacji. Biorą się one z oddziaływania człowieka na świat realny bądź poprzez fakt ekspresji siebie wewnątrz organizacji tj. budowanie i podtrzymywanie organizacji, bądź poprzez ekspresję siebie na zewnątrz organizacji tj. poprzez współpracę z klientami i otoczeniem organizacji. Pierwszy rodzaj ekspresji Ja tworzy strukturę wewnętrzną organizacji (*internal structures*), a drugi – strukturę zewnętrzną (*external structures*). Dążenie do maksymalnej efektywności organizacji jest realizowane zarówno poprzez tworzenie wewnętrznej struktury organizacji, np. badań naukowych, dbałość o odpowiednie relacje międzyludzkie, dobry przepływ informacji, jak i poprzez tworzenie struktury zewnętrznej tj. dbałość o reputację, markę (*brand*) instytucji, współpracę z instytucjami publicznymi i prywatnymi. Obydwie struktury wraz z kompetencjami tworzą „strukturę wiedzy” (*structure of knowledge*), jako główny składnik majątkowy organizacji. W organizacjach opartych na wiedzy widoczny majątek, odzwierciedlany aktywami mierzalnymi minus zadłużenie, stanowi mniej niż połowę a nawet jedną dziesiątą wartości firmy.

Kluczowym elementem organizacji opartych na wiedzy są kompetencje. Pojęcie to nie jest nowe, ale im dłużej jest używane, tym coraz częściej jego znaczenie staje się rozmyte. W kontekście nowej ekonomii termin kompetencje oznacza zdolności ludzi do działania w szerokim zakresie sytuacji w celu wytwarzania wartości materialnych i niematerialnych (Sveiby, 1997). To dzięki kompetencjom ludzie są w swojej pracy bardziej wydajni i efektywni (Klemp, 1980). Najważniejsze powody, dla których termin kompetencje zdobywa sobie coraz większe obywatelstwo to: 1 – Wykonanie. 2 – Zmiana kulturowa. 3 – Szkolenie i rozwój. 4 – Rekrutacja i selekcja. 5 – Konkurencja. 6 – Planowanie kariery. 7 – Analiza uzdolnień. 8 – Elastyczność. 9 – Jasność roli. 10 – Integracja zasobów pracy. Powszechnie dzisiaj stosowany termin kompetencje ma wiele synonimów, które są chętnie używane w różnych organizacjach i różnych orientacjach teoretycznych. I tak niektórzy wolą zamiast terminu „kompetencje” używać określenia „kwalifikacje”, „możliwości”, „standardy wykonania”, „krytyczne czynniki sukcesu”, „kryteria”, „dymensje”, „cechy” lub „zdolności”. Większość z tych terminów funkcjonuje w ten sam sposób; oznaczają one sumę wartościowych dla określonych użytkowników zachowań. Właśnie owa różnorodność celów, którym obecnie służy kategoria „kompetencje” jest najbardziej krytycznym aspektem tego pojęcia.

Termin „kompetencje” użyty został, w sensie naukowym, przez McClelland (1973) a ekonomicznym, po raz pierwszy, przez Richarda Boyatzisa (1982). W książce pt. *The competent manager: A model for effective performance* Boyatzis zdefiniował kompetencje, jako tkwiące w ludziach czynniki, które determinują zwrot poniesionych przez organizację nakładów w: inwestycje, kapitał ludzki lub wielkość zysków odnoszonych z zasobów ludzkich.

Boyatzis przyjął zatem hipotezę, iż istnieje stały zbiór realnych tj. istniejących w rzeczywistości kompetencji, które różnicują wszystkich ludzi. W jego rozumieniu kompetencje to „charakterystyki ludzi, które ujawniają się w efektywnych i/lub nieprzeciętnych osiągnięciach w pracy”. Według Boyatzisa kompetencje są realnymi cechami jednostki ludzkiej, tak, jak 16 czynników charakteryzujących osobowość ludzi w koncepcji R.B. Cattella. Jest ich ogółem jego zdaniem 21, zgrupowanych w sześciu klasterach:

- I. Klaster dotyczący zarządzania celem i działaniem: Orientacja efektywnościowa. Produktywność. Diagnostyczne stosowanie pojęć. Koncentracja na skutecznym oddziaływaniu.
- II. Klaster związany z przywództwem: Zaufanie do siebie. Umiejętność wysławiania się. Logiczne myślenie. Konceptualizacja.
- III. Klaster związany z zasobami ludzkimi: Wykorzystywanie siły w zgodzie z normami społecznymi. Pozytywne relacje społeczne. Umiejętność zarządzania procesami grupowymi. Dokładność samooceny.
- IV. Klaster ukierunkowany na podwładnych: Umiejętność rozwijania innych. Umiejętność wykorzystywania siły jednokierunkowo. Spontaniczność.
- V. Klaster związany z koncentracją na innych. Samokontrola. Bezstronność percepcyjna. Adaptacyjność. Zainteresowanie na bliskich kontaktach.
- VI. Klaster związany z wiedzą wyspecjalizowaną. Pamięć. Wiedza specjalistyczna.

Boyatzis wyróżnił dla każdej z 21 kompetencji trzy poziomy lub komponenty: 1 – motywu i cechy, 2 – obrazu własnej osoby i roli społecznej oraz 3 – zdolności. Na przykład osoba, która posiada wysoką orientację na efektywność powinna być motywowana silną potrzebą osiągnięć, powinna charakteryzować się właściwym obrazem własnej osoby w postaci takich stwierdzeń, jak: „Mogę to zrobić lepiej”, „Jestem kompetentny”, powinna podejmować określone role społeczne, jak „innovatora”, oraz wreszcie powinna wykazywać się obserwowalnymi zdolnościami, takimi jak „efektywne wytyczanie celów i ich konsekwentna realizacja”.

Z kolei osoba z koncentracją na skutecznym oddziaływaniu na innych może być motywowana dążeniem do mocy, może posiadać obraz własnej osoby wyrażający się przekonaniem, że „Jestem kimś ważnym”, może preferować role społeczne związane z wysokim statusem, i może wreszcie wykazywać wyraźnie widoczne zdolności do oddziaływania na zachowania innych. Badanie i eksploracja kompetencji na trzech poziomach pozwala na zbudowanie bardzo bogatego, precyzyjnego portretu psychologicznego osoby, portretu, który wyjaśnia to, dlaczego ktoś zachowuje się tak, a nie inaczej oraz przewidywać, jak zachowywać się będą osoby, które znajdują się w danej sytuacji lub w sytuacji zmiany.

1.3.5. Konteksty zmian związane z zasadami zatrudnialności w organizacjach wiedzy

Zatrudnienie w latach 90. stało się podstawą kariery zawodowej w najbardziej uprzemysłowionych krajach świata. Coraz większa liczba ludzi ma luźniejszą więź z rynkiem pracy, co wynika między innymi z tendencji do spłaszczania się struktur organizacyjnych, a w konsekwencji z zaniku wewnętrznego rynku pracy. W jego efekcie pojawia się nowy problem zwany problemem „zatrudnialności” (*employability*) (Brown i in., 2003). W miarę przekształcania się starej ekonomii z epoki przemysłowej w gospodarkę opartą na wiedzy (*knowledge economy*) „zatrudnialność”, lub mówiąc inaczej „zdolność zatrudnieniowa” jednostki, staje się coraz bardziej znaczącym źródłem przewagi konkurencyjnej jednostki. Zmiana ta odzwierciedla przechodzenie od karier realizowanych w strukturach biurokratycznych w kierunku karier opartych na indywidualistycznie postrzeganych ścieżkach rozwoju oraz karier, których granice organizacyjne ulegają rozmyciu (Hollin, Young, 2000). Przedsiębiorstwa i firmy zatrudniające ludzi postrzegają pracowników nie tylko w kategoriach zasobów, które zdolne są do realizowania pracy w ramach ich własnych struktur, ale również w ramach struktur zewnętrznego rynku pracy. Dla pracodawców oznacza to, że nowym kryterium atrakcyjności siły roboczej jest zdolność jednostek do postrzegania siebie w kategoriach potencjalnie „ekstra zbędnych” pracowników, a dla pracowników oznacza to postrzeganie własnych wpływów w organizacji przez pryzmat atrakcyjności posiadanej w danym czasie wiedzy, umiejętności, kompetencji i uzdolnień.

Polityczna definicja zatrudnialności, lub mówiąc inaczej zdolności zatrudnieniowej jednostki (*employability*), oznacza możliwość danej osoby do znalezienia się w stanie zatrudnienia, podtrzymania go lub stworzenia perspektywy nowego zatrudnienia w razie potrzeby (Hillage, Pollard, 1998). Definicja ta ma wiele wad, z których najważniejsza to wada „oskarżenia ofiary”, czyli kogoś, kto nie jest w stanie znaleźć pracy.

Zatrudnialność nie może być ujmowana wyłącznie w kategoriach cech indywidualnych lub osobowościowych, lecz musi być widziana, jako zjawisko dualne. Po pierwsze, zatrudnialność posiada wymiar absolutny lub obiektywny. W tym przypadku zatrudnialność to gradacja możliwości znalezienia się na rynku pracy, jako efekt spadku lub wzrostu zainteresowania dla określonych kompetencji, kwalifikacji, zdolności lub cech osobowych siły roboczej. W tym znaczeniu zdolność zatrudnieniowa jednostki jest funkcją jej postawy, wypracowanych zasobów, innowacyjności czy kreatywności. Z drugiej strony, zatrudnialność jest pojęciem relatywnym, gdyż zależy od ustanawianego prawa i regulowanych wymagań rynku pracy. Szanse zatrudnienia w tym przypadku nie tylko zależą od kwalifikacji i poziomu wykształcenia jednostki, ale przede wszystkim od prawnie ustalonej względnej pozycji jednostki w stosunku do innych aplikujących do danej pozycji zawodowej. A zatem, zatrudnialność można zdefiniować, jako względną szansę podjęcia i utrzymania różnych form zatrudnienia.

Z obiektywnego punktu widzenia zatrudnialność zwiększa się w miarę wzrostu wykształcenia, doświadczenia zawodowego i wzrostu kwalifikacji. Jednak z perspektywy podmiotowej rzecz ma się bardziej skomplikowanie. Wymiar obiektywny zatrudnialności i subiektywny tj. percepcyjny są ze sobą nierozzerwalnie związane. Ludzie mają nie tylko ograniczony dostęp do prac, do których aspirują, ale również mają ograniczony dostęp do prac, które w ich mniemaniu są dla nich odpowiednie. W tym znaczeniu zatrudnialność to kategoria z zakresu tożsamości społecznej jednostki. Przykładem działania tego prawa jest wybór przez osoby o określonej ścieżce socjalizacji określonych kategorii zawodowych, jako wzorów kryształizacji osobowej. Sumując, zatrudnialność to kwestia społecznej konstrukcji tożsamości jednostki i subiektywnego dopasowania preferencji do wymagań i realiów rynku pracy.

Problem kluczowy, jaki niesie ze sobą pojęcie zatrudnialności dotyczy kwestii teoretycznych i praktycznych odnoszących się do tego: „Co jest przyczyną zmiany kontraktu psychologicznego?” oraz „Jak rozwijać produktywnie zdolność zatrudnieniową ludzi?” oraz „Jakie warunki musi spełniać skuteczna zatrudnialność z perspektywy wzajemnych powiązań między rozwojem jednostki, edukacją, regułami rekrutacji i obiektywnymi wymaganiami rynku pracy?”

Problem zatrudnialności z perspektywy relacji między obiektywnymi charakterystykami rynku pracy a możliwościami jednostki w dostępie do rynku pracy opisują dwie teorie – teoria konsensusu oraz teoria konfliktu. Teoria konsensusu lokuje problem nierówności w dostępie do rynku pracy w dopasowaniu lub niedopasowaniu struktury kwalifikacji do wymagań ekonomii wiedzy (*knowledge economy*). Jak wskazuje P. Drucker (1993)

współczesna produkcja i gospodarka nie jest już uzależniona od klasycznego kapitału (finansowego, surowców), ale od wiedzy i informacji. Wiedza jest dzisiaj najbardziej wpływową kategorią ekonomiczną i najbardziej liczącym się zasobem tworzącym wartość dodaną organizacji oraz wartość jednostek ludzkich. Inaczej mówiąc, zatrudnialność jako zdolność do zajmowania pozycji na rynku pracy i utrzymania zatrudnienia przez dłuższy czas jest funkcją posiadanej wiedzy, dopasowanej do postępu technologicznego i organizacyjnego. Zasoby wiedzy i jej jakość z punktu widzenia ekonomii wiedzy zmienia zasady kontraktu psychologicznego, czyli gry między pracodawcą a pracobiorcą. Pracodawca uzależniony od kapitału wiedzy – tj. zasobów intelektualnych pracobiorcy – traci w nowym kontrakcie wyłączność władzy i kontroli nad pracownikiem. Wiedza intelektualna nie może być kontrolowana w klasyczny sposób przez organizację, a każdy kto ją posiada uzyskuje specjalny status wolności przejawiający się w nieograniczonej mobilności na rynku pracy. W „nowej ekonomii”, tj. w ekonomii wiedzy, wygranymi są „pracownicy wiedzy” (*knowledge workers*), którzy posiadają zarówno „środki produkcji” oraz „narzędzia produkcji”, jako że jedno i drugie są tym samym. Natomiast przegranymi są osoby aspirujące, aplikujące i realizujące biurokratyczne modele karier, tj. w ramach określonych struktur organizacyjnych (Bridges, 1995, Arthur, Rousseau, 1996). W tej perspektywie teoretycznej zatrudnialność jest zarówno problemem, jak i jego rozwiązaniem. W pierwszym przypadku, brak zdolności zatrudnieniowej jest skutkiem niedopasowania kwalifikacji do wymagań nowej ekonomii wiedzy, a w drugim – podwyższenie zdolności zatrudnieniowej następuje w efekcie wzrostu kwalifikacji, motywacji, aspiracji i wykształcenia eksperckiego.

Teoria konfliktu oferuje alternatywne wyjaśnienia zatrudnialności. Zatrudnialność jest kategorią reprezentującą formę alibi dla nierównych możliwości uczestnictwa ludzi w pełnowartościowej edukacji i w dostępie do najbardziej dochodowych sektorów rynku pracy (Brown i in., 2003). Potrzeba elastyczności organizacji oraz globalizacja konkurencji jest postrzeganym czynnikiem zwalniającym pracodawców z obligacji społecznych (Elliott, Atkinson, 1998), takich jak wynagrodzenia za pracę, pewność zatrudnienia czy rozwój zawodowy. Rekrutacja chętnych do zatrudnienia następuje wg zasady „plug-and-play”, a nie inwestycji w kosztowne szkolenia i procedury naboru. W tej perspektywie teoretycznej zatrudnialność jawi się, jako sposób na przeniesienie odpowiedzialności za pracę, szkolenie i karierę na barki poszczególnych ludzi. W tym układzie to jednostka ludzka jest odpowiedzialna za stwarzanie sobie możliwości zatrudnienia zarówno na wewnętrznym, jak i zewnętrznym rynku pracy. Teoria ta odrzuca pogląd, iż trudności w znalezieniu pracy

są efektem niedostosowania kwalifikacji do wymogów technologicznych ekonomii wiedzy. Zamiast tego, teoria konfliktu skupia uwagę na nierównej alokacji zasobów i stroniczej dostępności do technologicznie zaawansowanej nowej ekonomii. W efekcie prowadzi to do polaryzacji struktur uzdolnień i kompetencji, a nie jej demokratyzacji. O ile w pierwszej teorii wzrost wiedzy prowadzi do większej inicjatywy i przybliżania się do tzw. wzorca „kariery przyszłości”, o tyle w drugiej teorii prosty przyrost wiedzy (np. edukacji) prowadzi jedynie do iluzji większej samorealizacji poprzez zdolności kreatywne (Rose, 1999). Tzw. pracownicy wiedzy są zdolni do kapitalizacji swojego potencjału intelektualnego jedynie w ramach określonego wewnętrznego rynku pracy i zatrudnienia, a pozostają bardzo wrażliwi na redundancję na zewnętrznym rynku pracy. Jako przykład często podaje się w tym kontekście los specjalistów z Silicon Valley (Brown i in., 1999).

Patrząc na problem z tej perspektywy, wysoka zdolność zatrudnieniowa jednostki wyzwala ją z zależności korporacyjnej i organizacyjnej, ale bynajmniej nie zwalnia z dalszego obowiązku życia. Poprzez rozwój ogólnej zdolności zatrudnieniowej jednostka nie uzyskuje całkowitej wolności na rynku pracy, ale ograniczone poczucie wolności mierzone stopniem postrzeganej swobody kontynuacji zatrudnienia. Wzrost pewności, co do dalszych losów kariery w efekcie inwestycji w wykształcenie i kwalifikacje jest ograniczony, gdyż istnieje realna możliwość, że na rynku pracy wszyscy aplikanci będą legitymować się tymi samymi potwierdzonymi kompetencjami edukacyjnymi. Pozorną wartość wiedzy obnaża filtr kapitału społecznego, czyli nowe kryterium dopasowania do rynku pracy. W sytuacji równego formalnego dostępu w procedurze doboru zaczynają w grę włączać się kryteria jakości osobowych (*personal qualities*), jako kryteria powiększające wyjściowe źródła nierówności szans na rynku pracy. Udokumentowane kryteria wartości personalnych w postaci np. uwierzytelniających dyplomów i certyfikatów mogą i często nie mają żadnego przełożenia na zapotrzebowanie na kapitał wiedzy.

Wkład pozytywny teorii konfliktu do diagnozy współczesnego rynku pracy i zatrudnienia jest istotny, bowiem koncepcja ta wskazuje na niektóre źródła nierówności edukacyjnej i zawodowej. Wadą natomiast tej teorii jest to, że nie wskazuje ona dróg rozwiązania problemu przechodzenia do rynku pracy XXI wieku. Rekrutacja w modelu „plug-in-and-play” dezaktualizuje wypracowane przez psychologów na przestrzeni stu lat techniki rekrutacji i selekcji kadr. Współczesny nabór do wewnętrznego rynku pracy odbywa się wg reguł przysłowiowej „wolnej amerykanki”. Ochrona wewnętrznego rynku pracy dla wybranych elit, pozorność kapitału wykształcenia, pozorność demokracji kapitału wiedzy jego pochodnej tj. reglamentacji (*credentialing*) prowadzi do konieczności przewartościowania koncepcji rozwoju człowieka w cyklu życia i odpowiedzi na pytania (Bańka, 1995): Czemu ma

służyć rozwój jednostki? Jak mierzyć jakość rozwoju? Jakie są najlepsze dla jednostki opcje rozwojowe? W jaki sposób można w obecnych uwarunkowaniach cywilizacyjnych dostarczyć skutecznej pomocy psychologicznej ludziom zmagającym się z realiami rynku pracy?

1.3.6. Konteksty zmian związane z eksternalizacją zatrudnienia i rozwojem ogólnej zdolności zatrudnieniowej

Jednym z trendów dostosowania karier do zmian organizacyjnych i strukturalnych rynku pracy jest proces przesuwania odpowiedzialności za rozwój z organizacji na pracownika. Proces ten określany jest mianem eksternalizacji zatrudnienia, eksternalizacji rozwoju oraz eksternalizacji odpowiedzialności (Bergström, 2001). Przejawia się on w wykalkulowanym osłabianiu więzi jednostki z wewnętrznym (zakładowym) rynkiem pracy. Prowadzi to do zamierzonego „wypychania” ludzi na zewnętrzny rynek pracy, pozbywania się przez pracodawców bezpośredniej odpowiedzialności za jednostkę, przy jednoczesnym obciążaniu jej odpowiedzialnością za teraźniejszy, jak i przyszły rozwój zawodowy.

Eksternalizacja oznacza proces, w którym jednostka jest obarczana odpowiedzialnością za swoją obecną i przyszłą sytuację pracy. Obejmuje ona ludzi zatrudnionych na wewnętrznym rynku pracy, na którym nie ma żadnych perspektyw awansu, kontynuacji zatrudnienia, bądź utrzymania innych form zależności organizacyjnej. Jest to proces, który z założenia ma zmusić ludzi do wykalkulowanego zredefiniowania łączących jednostkę więzi z otwartym i wewnętrznym rynkiem pracy. Eksternalizacja jest formą kierowania karierą podejmowaną przez organizacje dążące do uelastycznienia zatrudnienia i jednocześnie poczuwające obligacje moralne za zatrudnianych pracowników (Bergström, 2001). Jest to jeden z programów prewencyjnych podejmowanych przez pracodawców, mających na celu stworzenie możliwości aktualnie zatrudnionym pracownikom większej mobilności psychicznej.

Eksternalizacja, jako program prewencyjny, przygotowuje ludzi zatrudnionych w organizacji do wyrobienia sobie postawy dystansu wobec swojego pracodawcy i oswojenia się z koniecznością kontynuacji zatrudnienia poza dotychczasowym stosunkiem pracy. Z tego punktu widzenia, eksternalizacja jest cywilizowanym sposobem pozbywania się przez pracodawców nadmiaru pracowników. Jest ona przeciwieństwem klasycznych programów socjalizacji organizacyjnej. Jej celem jest wyrobienie w pracownikach elastyczności w percepcji obligacji organizacyjnych, przywiązania organizacyjnego (*organizational attachment*) oraz lojalności organizacyjnej w perspektywie temporalnej (Davis-Blake, Uzzi, 1993, Feldman i in., 1994).

Rozwój programów eksternalizacji zatrudnienia, jako programów uelastyczniania przez firmy stosunków zatrudnienia, jest rezultatem zmian w koncepcjach odpowiedzialności oraz w koncepcjach adaptacji i rozwoju zawodowego. Tradycyjne koncepcje rozwoju zawodowego zakładały szkolenia i przystosowanie jednostek do wewnętrznych rynków pracy poprzez planowanie ścieżek kariery. Procesy eksternalizacji przystosowują ludzi do separacji z wewnętrznym rynkiem pracy w sytuacji dekonstrukcji. Pracownik przygotowywany jest do świadomego i wykalkulowanego sprzedawania swojej pracy i oswojania się z myślą, że przywiązanie do pracodawcy jest na dłuższą metę przystosowaniem dysfunkcyjnym. Eksternalizacja, jako program przystosowania do rynku pracy, zakłada nieciągłość zatrudnienia na wewnętrznym rynku pracy i konieczność podtrzymywania ciągłości zatrudnienia na zewnętrznym rynku pracy.

Eksternalizacja jest procesem mobilizowania zasobów jednostki oraz zdolności przetwarzania informacji dotyczących potencjalnych uwarunkowań zatrudnieniowych. Jako program rozwoju zdolności zatrudnieniowej na zewnętrznym rynku pracy eksternalizacja zakłada, że zdolność kalkulacji przez jednostkę szans zatrudnienia nie jest jej dana w naturalny sposób, ale konstruowana w interakcji ze środowiskiem rodzinnym, społecznym i instytucjonalnym. W przeciwieństwie do tradycyjnych form rozwoju ścieżek karier (na wewnętrznym rynku pracy) programy eksternalizacji nastawione są na zmianę zasad kalkulacji podstaw skutecznego zatrudnienia. Zamiast koncentracji na aspektach specjalistycznych zajmowanej pozycji w firmie, eksternalizacja proponuje stymulację rozwoju w kierunku kompetencji ogólnozatrudnieniowych. Jest to stymulowanie rozwoju w kierunku definicji pracy, której istotą nie jest systematyczny wzrost specjalistyczności, ale uniwersalności w podejmowaniu ról, w przechodzeniu z jednej roli do innej bez zmniejszania odpowiedzialności. Innymi słowy, eksternalizacja jest programem adaptacji do zmian w zajmowanych pozycjach na rynku pracy we wszystkich kierunkach: z dołu do góry, poziomo oraz z góry w dół. Najważniejszym celem eksternalizacji jest nie doprowadzenie jednostki do określonej pozycji zawodowej lub w strukturze kariery, ale zachowanie ciągłości między pozycjami, której efektem jest ciągłość kariery. Kariera w tym układzie równa się sumie projektów związanych z poszczególnymi pracami.

Zadaniem procesów eksternalizacji jest stymulacja motywacji wewnętrznej w podejmowaniu odpowiedzialności za swój los oraz rozwój zawodowy. Eksternalizacja bierze swoje podstawy w założeniu, iż przechodzenie z wewnętrznego rynku do zewnętrznego rynku pracy wymaga zmiany koncentracji jednostki z zarządzania liniowego (stadialnego) na strukturę organizacji kariery opartą na projektach. Jednostka nastawiona

na parcele pracy, wiązki zadań a nie konkretne zadania synchronizuje i orkiestruje swoją tożsamość wokół identyfikacji z określonym portfelem pracy (Bergström, 2001). Funkcjonowanie w ramach obszarów obowiązków daje jednostce wymierne korzyści zarówno w zakresie elastycznego wykorzystania kompetencji, jak i rozwoju wewnętrznego tj. mobilności psychicznej. W tym układzie mobilność psychiczna polega na myśleniu o sobie, jako o podmiocie zewnętrznym w stosunku do organizacji (Vardi, 2000). Transformacja jednostki z pracy, skoncentrowanej na zadaniu w kierunku kreowania portfolio pracy (Romaniuk, Karen, 2000), jako kombinacji pozycji i odpowiedzialności, zwiększa z jednej strony możliwości długookresowe kariery, a z drugiej minimalizuje ryzyko utraty miejsca na rynku pracy.

Eksternalizacja może często przybierać formy tworzenia fikcji i złudzenia wolności od organizacji. Organizacje posiadają znaczącą przewagę nad jednostką w kolonizowaniu życia poprzez tworzenie „map przyszłości”. Jednak etap nawet fikcyjnej niezależności od organizacji jest elementem niezbędnym w dochodzeniu do podmiotowej strategii podążania za własnymi planami zawodowymi a nie planami rozwoju organizacji. Nowa koncepcja podmiotowego rozwoju karier zakłada szkodliwość nadmiernego przywiązania normatywnego i emocjonalnego do organizacji. Tylko w ten sposób możliwe jest budowanie przez jednostkę portfeli kariery, czyli konsolidowanie planów dotyczących przyszłych prac i projektów alternatywnych w stosunku do tych aktualnie realizowanych w organizacji. Sumując, eksternalizacja zatrudnienia jest formą adaptacji do zmian poprzez wykalkulowane prowokowanie zmian w ciągłości zatrudnienia, w poziomie przywiązania normatywnego i emocjonalnego do organizacji oraz w poziomie refleksji dotyczącej przyszłego zaangażowania zawodowego.

1.4. EWOLUCJA KONCEPCJI DORADZTWA PSYCHOLOGICZNEGO W KONTEKŚCIE NOWYCH KARIER – OD DORADZTWA ZAWODOWEGO DO PSYCHOTERAPII I DORADZTWA KARIER JAKO NOWEGO PARADYGMATU

1.4.1. Nowe impulsy rozwoju doradztwa karier

Ze względu na akcentowanie w polityce europejskiej roli mobilności psychicznej, doradztwo zawodowe w wymiarze europejskim jest przede wszystkim doradztwem kariery, ułatwiającym przystosowanie do transkulturowego rynku pracy i instytucji. Poradnictwo karier to odkrywanie scenariuszy życia umożliwiających przekraczanie granic, adaptację do różnych środowisk, asymilowanie wzorców pozwalających na mobilność psychiczną.

Doradztwo kariery w wymiarze europejskim jest nastawione nie na pomoc w wyborze zawodu, ale przede wszystkim na ukazywanie możliwości życia i rozwoju w permanentnej zmianie. Różnice między poradnictwem karier i poradnictwem zawodowym dotyczą zarówno osób, które są adresatami porad, jak i instytucji (Tabela 1). O ile doradztwo zawodowe koncentrowało się na rozwoju do dorosłości, którego momentem przełomowym był wybór zawodu, o tyle doradztwo karier koncentruje się, z jednej strony, na całościowym rozwoju jednostki, a z drugiej strony na pomaganiu ludziom na różnych etapach życia w rozwiązywaniu problemów osobowości.

Doradztwo wyraźnie ewoluuje w kierunku pomagania ludziom w dywersyfikowaniu portfela inwestycji w karierę i w radzeniu sobie ze negatywnymi skutkami zmian w strukturze osobowości. Ponieważ w dobie globalizacji i nowej ekonomii (Bandura, 2002), żaden scenariusz kariery nie gwarantuje sukcesu, zadaniem doradztwa karier w wymiarze europejskim jest udzielanie klientom pomocy w zmniejszaniu ryzyka funkcjonowania w wymiarze transkulturowym oraz udzielanie wsparcia w ustawicznej odnowie potencjału osobowości.

Zmiany w rozlicznych kontekstach współczesnych karier prowadzą do zmian w podejściu do generowania teorii karier i sposobów ich wykorzystywania w praktyce doradczej. Oto kilka najważniejszych zmian (zob. Tabela 2 i 3).

- 1 – Transkulturalizacja kontekstu ekonomicznego prowadzi do transnacionalizacji rozwoju osobowości. Proces ten przejawia się między innymi w uniwersalizacji doświadczenia wymaganego do osiągnięcia optymalnego poziomu kompetencji życiowych, pozwalających na realizację kariery ponad granicami (*boundary-less career*).
- 2 – Zróżnicowanie ścieżek i procesów tranzycji z edukacji do rynku pracy tworzy trend przejawiający się w tendencji do wiązania ścieżek edukacyjnych z różnymi niestandardowymi formami zatrudnienia w szerokim wymiarze geograficznym i kulturowym. Granice w tym układzie nie są liniami na mapach, ale psychicznymi i spostrzeganymi barierami (przeszkodami) lub wyzwaniem (motywatorami).
- 3 – Zróżnicowanie podejść do budowania teorii rozwoju człowieka i teoretycznych podstaw praktyki doradczej powoduje zmiany obejmujące:
 - przejście od teorii skoncentrowanych na wyborze zawodowym do teorii skoncentrowanych na projektowaniu karier, gdzie procesy wyboru są powtarzalne i odwracalne;

- przejście od teorii skoncentrowanych na diagnostyce potencjału osobowości i potencjału rozwoju zawodowego, wykorzystujących postępy psychometrii, do teorii skoncentrowanych na autodiagnozie przewag *vs* deficytów osobowości, zachęt i potencjalnych możliwości *vs* barier środowiskowych;
 - przejście od teorii definiujących „kim człowiek już jest?”, do teorii definiujących „jak się człowiek staje”, w zależności od celów, okoliczności, własnej aktywności, wsparcia informacyjnego i emocjonalnego.
- 4 – Umiędzynarodowienie podejść w budowaniu transkulturowych teorii i systemów działania prowadzi do zmiany, które w ogólnym zarysie obejmują:
 - przejście od koncepcji skoncentrowanych na kompensacji deficytów kultur submisyjnych do koncepcji kształtowania ogólnej kompetencji transkulturowej;
 - przejście od programów transgranicznych do programów obejmujących wspólny rynek pracy.
 - 5 – Transnacionalizacja poradnictwa karier, czego przejawem jest m.in. koncepcja Eurodoradztwa, prowadzi do zmian obejmujących:
 - przejście od poradnictwa zawodowego ograniczonego do państwowych rynków pracy do doradztwa karier na poziomie rynków pracy zintegrowanych, transnacionalnych (ponad granicami państwowymi);
 - przejście z poradnictwa skoncentrowanego na sprawach zawodowych do poradnictwa skoncentrowanego na kompetencjach ogólnozyciowych;
 - przejście od poradnictwa dyrektywnego (z dołu do góry) do poradnictwa karier opartego na partnerstwie, samodoradztwie i własnej inicjatywie w kierowaniu rozwojem zawodowym w nie zdefiniowanym świecie pracy (zob. Bandura, 2002).
 - 6 – Transkulturalizacja kompetencji potrzebnych w tranzycji z edukacji zawodowej do rynku pracy to proces prowadzący do następujących zmian:
 - przejścia od trafności opartej na specyficzności kulturowej (tzw. *ethic validity*, Berry, 1980) do trafności multikulturowej (*emic*);
 - przejścia od trafności dopasowanej do określonej instytucji do trafności dopasowanej do sieci;
 - przejścia od kompetencji określanych empirycznie do kompetencji wyprowadzanych na mocy teorii.

Tabela 1. Porównanie tradycyjnego paradygmatu poradnictwa zawodowego z nowym paradygmatem doradztwa karier

TRADYCYJNY PARADYGMAT PORADNICTWA ZAWODOWEGO	NOWY PARADYGMAT PORADNICTWA KARIER
1. Orientacja na spuściznę narodową.	1. Orientacja ponadnarodowa i międzykulturowa.
2. Koncentracja na karierze zawodowej w ramach państwa i na zawodach ograniczonych terytorialnie (terytorializm zawodowy).	2. Koncentracja na rozwoju międzykulturowym oraz transgresji mentalnej, terytorialnej i zawodowej etc.
3. Koncentracja na czynnikach osobowości (zdolnościach, temperamencie, zainteresowaniach).	3. Koncentracja na czynnikach intrapersonalnych (zdolności, zainteresowania) i interpersonalnych (kompetencje życiowe, kompetencje kulturowe).
4. Koncentracja na narodowych i populacyjnych, jako układów odniesienia w definiowaniu i traktowaniu jednostki.	4. Koncentracja na transkulturowych i transnarodowych układach odniesienia.
5. Koncentracja na problemach rozwiązywanych przez doradcę eksperta.	5. Koncentracja na problemach, które mogą być rozwiązane wyłącznie przez klienta.
6. Koncentracja na wyborach zawodowych.	6. Koncentracja na wspomaganiu osobowości nie zaburzonych i promocji zdrowia.
7. Koncentracja na dialogu wewnątrz-kulturowym między doradcami a odbiorcami porad w ramach narodowego systemu wspomagania rynku pracy.	7. Koncentracja na dialogu transkulturowym między doradcami a odbiorcami porad w kontekście europejskim.
8. Poczucie odpowiedzialności za odbiorców pomocy, jako członków tej samej grupy odniesienia tożsamości zbiorowej oraz poczucia MY.	8. Poczucie odpowiedzialności za odbiorców pomocy, jako członków tej samej grupy odniesienia tożsamości zbiorowej oraz poczucia MY, lecz w relacji do innych państw i kultur (obecność innych kultur nie jest zjawiskiem transcendentnym, ale faktem).
9. Wrażliwość kulturowa dotyczy „swoich” i wzmacnia tożsamość grupową.	9. Wrażliwość transkulturowa odnosząca się do innych grup odniesienia, tworząca meta-tożsamość (europejską).
10. Koncentracja na doradztwie terapeutycznym wywodzącym się z psychopatologii (Rogers).	10. Koncentracja na doradztwie terapeutycznym ukierunkowanym na rozwój normalnych osobowości i osobowości ambitnych.

Ogólnie rzecz biorąc, współczesne trendy rozwojowe w zakresie doradztwa karier prowadzą w trzech kierunkach.

Po pierwsze, w planowaniu karier w codziennej pracy doradcy wzrasta rola czynników sytuacyjnych, związanych z kontekstem ekonomicznym i społeczno-kulturowym. Tendencja ta dotyczy w równym stopniu kwestii związanych z rozwojem i planowaniem kariery, a więc programów prewencyjnych, jak i kwestii związanych z korektą już realizowanych progra-

mów karier, a więc programów interwencyjnych (głównie dla dorosłych). Ten trend rozwojowy oznacza, że we współczesnym poradnictwie karier odchodzi się od teorii skoncentrowanych na czynnikach indywidualnych (osobowościowych), zmierza się zaś w kierunku teorii skoncentrowanych na czynnikach kontekstualnych, wyjaśniających zmiany natury pracy, rynku pracy, kontekstu gospodarczo-politycznego. O ile w przypadku teorii indywidualnych – osobowościowych uwaga skupiała się na czynnikach tkwiących w jednostce i wyjaśniających zmianę jej „Ja” w relacji do pracy i innych ról życiowych, o tyle w przypadku teorii kontekstualnych (Spokane i in., 2003; Szymanski, 1994) uwaga skupia się na sytuacjach zewnętrznych w stosunku do jednostki, lecz stale kształtujących jej osobowość.

Po drugie, zwiększony współcześnie nacisk na czynniki kontekstualne kariery oraz silna orientacja nowoczesnych programów doradczych na różnice w ekologiach rozwoju różnych grup klientów sprawia, że wyznaczniki predykcji sukcesu procesu doradczego stają się coraz mniej standardowe, bardziej zróżnicowane i coraz mniej zdolne do oszacowania w zakresie wielkości efektu głównego (kryterium sukcesu). Zmienne indywidualne, takie jak zainteresowania czy cechy osobowości (typu uzdolnienia, inteligencja ogólna) można było zmierzyć i na tej podstawie oszacować ich wielkość wpływu na ogólny efekt kariery zawodowej jednostki. Proces diagnozy, prognozy i realizacji ścieżki dochodzenia do celu był intensywny.

Obecnie programy interwencyjne i prewencyjne w poradnictwie karier stają się coraz bardziej ekstensywne i coraz słabiej oparte na intensywnej diagnozie. Nacisk z konieczności na kontekstualne wyznaczniki karier powoduje, że wyniki doradztwa są coraz słabiej prognozowalne, diagnoza mniej pogłębiona, podstawy teoretyczne coraz mniej zintegrowane „centralnie”, a coraz bardziej zintegrowane na bazie „prywatnej” teorii doradcy. W tym przypadku mamy do czynienia z licznymi paradoksami. Z jednej strony, im bardziej jesteśmy skłonni i jesteśmy w stanie szerzej włączać do procesu doradczego szerszą bazę danych empirycznych, szerszą grupę klientów tzw. „nietradycyjnych”, bardziej zdywersyfikowaną bazę teoretyczną prognozowania przewidywanych efektów działań, to z drugiej strony: 1 – w tym mniejszym stopniu jesteśmy w stanie wykorzystywać generalizujące teorie doradztwa karier; 2 – tym szerszą grupę klientów jesteśmy w stanie obsłużyć, lecz bez wyraźnego kryterium osiągniętego celu; 3 – tym mniej precyzyjnie jesteśmy w stanie określić efekt główny doradztwa karier w modelu prewencyjnym i interwencyjnym.

Po trzecie, bez względu na preferencje teoretyczne i niską skuteczność mierzoną kryterium osiąganego efektu głównego (*effect size*), dająca się przewidzieć przyszłość doradztwa karier należy do modeli i programów, które koncentrują się nie na zmiennych indywidualnych, lecz na zmien-

nych kontekstualnych. Wynika to z potrzeby objęcia doradztwem karier coraz szerszej grupy osób wywodzących się z coraz bardziej zróżnicowanych środowisk rozwojowych, oraz z potrzeby wspomagania ludzi do przystosowywania się do mniej standardowych warunków życia.

Tabela 2. Różnice dotyczące instytucji doradczych działających w tradycyjnym paradygmacie poradnictwa zawodowego i współczesnym paradygmacie poradnictwa karier

Podstawowe procesy towarzyszące integracji europejskiej	Cele i kryteria efektywności programów pomocy w tradycyjnym paradygmacie poradnictwa zawodowego odnoszące się do instytucji	Cele i kryteria efektywności programów pomocy we współczesnym trendzie poradnictwa karier odnoszące się do instytucji
ROZWÓJ	Rozwój stałej/sztywnej struktury instytucjonalnej (np. systemu urzędu pracy) dostosowanej do prawodawstwa państwowego i narodowego rynku pracy. Rozwój stabilnej, państwowej bazy informacyjnej dotyczącej rynku pracy i zawodów.	Rozwój elastycznej struktury instytucjonalnej (narodowej, transgranicznej, i ponadpaństwowej) działającej w sieci międzynarodowej. Rozwój elastycznej bazy informacyjnej opartej na stałym monitorowaniu w sieci instytucji zmian na narodowych i ponadnarodowych rynkach pracy i zawodów.
MODERNIZACJA	Ewolucja instytucji w ramach narodowych i normatywnych programów pomocy w sprawach zawodowych lub zatrudnienia.	Projektowanie i dostosowywanie instytucji w wymiarze ponadnarodowym (np. Narodowe obserwatoria w ramach NRC).
ADAPTACJA	Przystosowywanie reaktywne prawa i organizacji instytucji do zmian w obrębie narodowych rynków pracy.	Przystosowywanie aktywne (interakcyjne, oddziałujące na otoczenia) prawa i organizacji instytucji do zmian w obrębie europejskich i globalnych rynków pracy.
ASYMILACJA	Wybiórcze kopiowanie „obcych” wzorów organizacyjnych, prawnych, metodologicznych i teoretycznych, wzbogacających tradycję narodową, broniących lub petryfikujących <i>status quo</i> .	Przyjmowanie systemowe różnorodnych rozwiązań międzynarodowych, twórcze integrowanie w obręb rozwiązań „swoich”, a następnie dyssyminowanie ich do „obcych” kultur organizacyjnych w celu zwiększenia wpływu poza dotychczasowe „granice”.

Tabela 3. Różnice między tradycyjnym paradygmatem poradnictwa zawodowego i współczesnym paradygmatem poradnictwa karier odnoszące się do jednostek będących klientami instytucji doradczych

Podstawowe procesy	Cele i wymagania stawiane osobom uczestniczącym w programach pomocy w ramach tradycyjnego paradygmatu poradnictwa zawodowego (przed integracją europejską)	Cele i wymagania stawiane osobom uczestniczącym w programach pomocy w ramach nowoczesnego paradygmatu poradnictwa karier (np. w kontekście integracji europejskiej)
ROZWÓJ	Rozwój osobowości/tożsamości zawodowej dopasowanej do stałej/sztywnej struktury (zawodowej) narodowego rynku pracy. Rozwój ograniczony do procesu decyzyjnego na krytycznym etapie tranzycji do rynku pracy i zawodów lub na etapie tranzycji wymuszonej zmianą incydentalną (restrukturyzacja, bezrobocie).	Rozwój całościowy osobowości/tożsamości zawodowej dostrzegającej się do zmiennej struktury globalnych rynków pracy i zawodów. Rozwój ustawiczny, nieograniczony do jednorazowego aktu decyzyjnego (wyboru edukacji, zawodu) na krytycznym etapie tranzycji do rynku pracy, lecz wielokrotnie powtarzany w cyklu życia.
MODERNIZACJA	Akumulacja doświadczenia zawodowego, dopasowywanie kwalifikacji i kompetencji do obiektywnej ścieżki kariery zawodowej złożonej ze wstępującego zbioru stanowisk ról lub zadań pracy.	Akumulacja kapitału kariery poprzez przebudowywanie i aktualizowanie doświadczenia zawodowego oraz kompetencji życiowych z punktu widzenia rewitalizacji zdolności zatrudnieniowej i tranzycji do rynku pracy.
ADAPTACJA	Przystosowywanie reaktywne struktury osobowości zawodowej do wymagań zawodowych i rynku pracy poprzez doskonalenie w wybranej domenie zawodowej kwalifikacji, przywiązania do zawodu i organizacji, oraz zaangażowanie w pracę.	Przystosowywanie aktywne do permanentnej zmiany w świecie pracy i zawodów poprzez edukację całościową oraz akumulację kapitału kariery w domenach przekraczających granicę profesji, aktywności zawodowej, kultury organizacyjnej, stałego zatrudnienia, prawnie zagwarantowanych form kontraktacji pracy etc.
ASYMILACJA	Internalizacja norm i ról społecznych w systemie społecznym i ekonomicznym nastawionym na aprobatę społeczną (konformizm) sprawdzonych i powszechnie akceptowanych wzorców kariery (kariera subiektywna równa się karierze obiektywnej).	Internalizacja ról, zachowań i doświadczeń życiowych ukierunkowana nie na aprobatę społeczną (konformizm), ale na budowanie poczucia spójności kariery subiektywnej w perspektywie realizowanej linii rozwojowej sekwencji ról, pozycji, prac i aktywności edukacyjnych.

1.5. KARIERY W KONTEKŚCIE MOBILNOŚCI MIĘDZYNARODOWEJ, GEOGRAFICZNEJ I ZAWODOWEJ

Transnacionalizacja rynków pracy determinuje tendencję do planowania i realizowania karier zawodowych, nie tylko w granicach gospodarek narodowych, ale także w kontekście transgranicznym, międzynarodowym i międzykulturowym. Proces ten pociąga za sobą istotne zmiany w:

- a) ruchliwości siły roboczej;
- b) ruchliwości (tranzycji) zawodowej;
- c) ścieżkach przejścia (tranzycji) z rynku edukacyjnego do rynku pracy;
- d) psychologicznym rozwoju tożsamości jednostki i definicji dorosłości;
- e) zacieraniu się w Europie, do pewnego stopnia, granic geograficznych, narodowych, kulturowych, czasu i przestrzeni,

W obrębie Unii Europejskiej transnacionalizacja prowadzi do migracji kultur, międzynarodowej kooperacji w programach badawczych i z zakresu polityki społecznej (Pawlik, d'Ydevalle, 1996; Lunt, Poortinga, 1996). Siła robocza przepływa z jednych krajów do drugich w sposób chciany i niechciany (polityczni uchodźcy – Franzen, 1997). Niektóre zatem kraje starają się jedynie adaptować do nich, prowadząc z konieczności politykę asymilacji imigrantów m.in. poprzez przystosowanie zawodowe do własnego rynku pracy (Amudson, 1997). Inne państwa idą dalej (np. kraje Unii Europejskiej), prowadząc politykę społeczną ukierunkowaną na przygotowaniu z jednej strony własnych obywateli do wymagań zagranicznych rynków pracy, a z drugiej strony do zachęcania reprezentantów pewnych kategorii zawodowych do partycypacji na własnym narodowym rynku pracy. W ramach tej ostatniej polityki rozwiązania narodowe uwzględniają perspektywę współpracy międzynarodowej, wychodząc z założenia, że budowanie „chińskiego muru” z punktu widzenia konkurencyjności jest szkodliwe z punktu widzenia interesów narodowych.

Mobilność geograficzna, zacieranie się granic narodowych oraz kulturowych to obecnie cechy pozytywne, nieśmiało wspierane w polityce narodowej oraz ponadnarodowej Unii Europejskiej. Mobilność transnarodowa i tanskulturowa to obecnie nowe fakty i wyzwania teoretyczne, postrzegane w Unii Europejskiej zarówno bojaźliwie, jak i pozytywnie, szczególnie w odniesieniu do młodzieży. Biała Księga (1996) Komisji Europejskiej „Na drodze do społeczeństwa kognitywnego”, jako jeden z dwu podstawowych warunków prowadzących ku temu, aby każda jednostka ponosiła odpowiedzialność za swój profil kwalifikacji zawodowych, widzi w dostępie do wiedzy uwzględniającym wszystkie możliwości wynikające z mobilności.

W „Zielonej Księdze Mobilności” (1997) Komisja Unii Europejskiej domaga się wręcz poprawy mobilności siły roboczej, jako wkładu w zwalczanie bezrobocia oraz w proces zrastania się rynków pracy w Europie.

Tabela 4. Przyczyny, mechanizmy i skutki mobilności w dobie globalizacji

	ZACHOWANIOWE	MENTALNE
Mechanizmy mobilności	I – Rozwój II – Modernizacja	I – Asymilacja II – Adaptacja III – Akulturacja
Skutki mentalne mobilności	I – W sferze poznawczej: – ewolucyjna, przewidywalna sublimacja wzorów myślenia, spostrzegania i wartościowania, – tendencja do lepszego wartościowania własnych systemów odniesienia. II – W sferze emocjonalnej: – stopniowe ograniczanie obrony; – wzrost akceptacji i poczucia przyjemności z różnorodności. III – W sferze działaniowej: – sublimacja własnego stylu życia, – systematyczny wzrost sprawności w ramach własnego wzorca, – koncentracja na wewnętrznych problemach.	I – W sferze poznawczej: – transgresja wzorów myślenia, schematów i skryptów oraz systemów wartości. II – W sferze emocjonalnej: – zaburzenia emocjonalne spowodowane dużym tempem zmian, konfliktami. III – W sferze działaniowej: – zastępowanie własnego stylu działania wzorami obcymi, lepiej dopasowanymi do wymagań globalnych, – koncentracja na zewnętrznych wzorach i układach odniesienia.

Lata dziewięćdziesiąte zapoczątkowały niezwykłą intensyfikację zmian w polityce. Opracowanie Europejskiego Pakietu na Rzecz Zatrudnienia, jako forma realizacji walki z bezrobociem wśród młodzieży w Europie, zamówione przez Radę Europy (1999), zawiera memorandum „Młodzież i Europa: Nasza Przyszłość”, które zakłada integrację polityki oświatowej, wobec młodzieży i zatrudnienia na trzech płaszczyznach: narodowej, międzypaństwowej oraz europejskiej. W tym upatrywany jest klucz do tzw. „tożsamości europejskiej” oraz lepszych możliwości planowania i realizacji karier. Memorandum to wśród konkretnych działań sugeruje (Ertelt, 2001; Schüler, 2000):

- wymianę młodzieżową i szkolenie młodzieży za granicą,
- wymianę transgraniczną młodzieży,
- zwiększanie kompetencji językowych w kształceniu zawodowym, jako podstawowego elementu nowych kompetencji transkulturowych (tożsamości europejskiej),
- informowanie o studiach i pracy w Europie,
- tworzenie i rozbudowywanie transnarodowej oferty doradczej,
- budowanie psychicznej mobilności,
- opracowywanie i realizacja transnarodowych projektów badawczych umożliwiających poprawę jakości doradztwa na poziomie narodowym i w kontekście europejskim
- opracowanie wspólnego curriculum doradcy zawodowego udzielającego porad w wymiarze europejskim.

Obecny okres integracji europejskiej rodzi szereg wyzwań pod adresem doradztwa karier w wymiarze europejskim. Nasuwają się takie pytania, jak: Jak kształtować zmiany w ścieżkach przejścia z edukacji szkolnej do rynku pracy? Jakie są warunki efektywnego przechodzenia młodzieży do rynku pracy? Które reakcje poznawcze, afektywne i behawioralne na integrację rynku pracy mają charakter rozwojowy, a które wymagają zbudowania programów interwencji i prewencji w rodzącym się transnacionalnym doradztwie karier? Jak zsynchronizować poradnictwo karier na poziomie narodowym i ponadnarodowym, skoro za każdym stoi nieco inna tradycja organizacyjna i teoretyczna?

Multikulturalizm, jako korelat globalizacji, transnacionalizacji i integracji europejskiej, stawia na porządku dziennym nie tylko kwestię integracji w wymiarze społeczno-politycznym (Bimrose, 1993; Sue i in., 1996; Egan, 1998), ale także integracji na poziomie edukacyjnym, informacyjnym i doradczym. Coraz więcej ludzi w każdym wieku potrzebuje informacji i porad niezbędnych do zaplanowania i zrealizowania kariery w wymiarze globalnym, ponadnarodowym i transkulturowym nawet wtedy, gdy nie ma zamiaru wyjechać za granicę. W kontekście poradnictwa karier zróżnicowanie kulturowe nie jest problemem i przeszkodą w dostępie do rynku pracy, lecz może być pozytywną wartością rozwojową, na bazie której kształtują się nowe kompetencje zawodowe i zatrudnieniowe. Multikulturalizm widziany tradycyjnie to problem i zagrożenie dla *status quo*, a widziany nowocześnie tj. z punktu widzenia integracji – to nowy pozytywny zasób możliwości i przewag związanych z różnorodnością (Reid, 1999).

2. TEORIE KARIER

2.1. PODSTAWOWE ZMIANY W ROZUMIENIU KARIER – WYZWANIA TEORETYCZNE W DORADZTWIE KARIER BEZ GRANIC

Pierwszą i najważniejszą zmianą, jaką niosą ze sobą procesy globalizacji, jest zmiana w definicji i istocie pracy. W skutek postępującej restrukturyzacji rynku pracy ulega zmianie struktura i natura pracy (Bridges, 1995). Całkowitemu rozpadowi uległa tradycyjna, dobrze zdefiniowana praca, taka jak w przypadku pracy kierowniczej z dobrze zdefiniowanymi zadaniami i obowiązkami pracy czy zakresami odpowiedzialności wobec jednej organizacji.

W trendzie tym ulegają zatarciu granice między czynnościami wykonywanymi indywidualnie na rzecz czynności wykonywanych zespołowo. Role przypisywane są raczej procesom wykonywanym zespołowo, a nie poszczególnym funkcjom. Od pracownika wymaga się coraz większej elastyczności w przechodzeniu od jednej pracy do drugiej. Pojęciem dominującym staje się pojęcie „obszarów pracy” (*work parcels*) eliminujące zjawisko zaangażowania w zadania (*task and job involvement*) oraz zaangażowania w pracę (*work commitment*). Prace nie są głównymi czynnikami konstytutywnymi organizacji. Kategoriami, wokół których organizuje się nowoczesna organizacja to „kompetencje” (Lawler, 1993). Wiedza, zdolności i postawy jednostki dopasowywane są do wymagań zadań i kontekstu ich wykonania, w efekcie ludzie wykonują „obszary zadań”, do których są najlepiej przygotowani.

Drugą zmianą, jaką niosą ze sobą procesy globalizacji, są zmiany w definicji i istocie kariery. Po pierwsze, następuje odchodzenie od tradycyjnych preferencji zatrudnieniowych oraz zwiększa się proporcja ludzi, szczególnie młodych, postrzegających karierę indywidualistycznie, bez granic (*boundaryless*), tzn. bez wyraźnego podziału na zawody i prace, obszary rodzinne i państwowe, sektory produkcyjne i usługowe, aktywności specjalistyczne i niespecialistyczne (Bridges, 1995). Po drugie, zastępowanie tradycyjnego kapitału ludzkiego, opartego na kwalifikacjach, nowym kapitałem opartym na kompetencjach, prowadzi do skupiania się pracodawców na obserwowalnych zachowaniach ludzi – dających natychmiastowy zwrot kosztów pracy, a nie ukrytych potencjałach, jakimi są zdolności. Kompetencje, jako ogół wartościowych dla określonych użytkowników zachowań, dają pracodawcom bezpośredni zwrot inwestycji,

jaka jest sam fakt zatrudnienia pracownika. Kwalifikacje zawodowe stały się drugorzędym kapitałem kariery, a w jeszcze większym stopniu elementem, którego rozwój w coraz większym stopniu spoczywa na samym pracowniku.

Transnacionalizacja rynków pracy determinuje tendencję do planowania i realizowania karier zawodowych nie tylko w granicach gospodarek narodowych, ale także w kontekście transgranicznym, międzynarodowym i międzykulturowym. Proces ten pociąga za sobą istotne zmiany w ruchliwości siły roboczej, ruchliwości zawodowej, w ścieżkach przejścia z rynku edukacyjnego do rynku pracy, w psychologicznym rozwoju tożsamości jednostki i definicji dorosłości. Wyżej wymienione obiektywne aspekty procesów globalizacji pracy zmieniają w sposób istotny definicję kariery, przesuwając, co jest do pewnego stopnia paradoksem, punkt ciężkości z elementów obiektywnych na elementy subiektywne, fenomenologiczne. Ogólnie rzecz biorąc istnieją dwa sposoby patrzenia na karierę. W podejściu pierwszym kariera jest strukturalną własnością zawodu lub organizacji (Greenhaus i in., 2000). W tym ujęciu kariera prawnika będzie oznaczać sekwencję pozycji zajmowanych przez typowego lub „idealnego” reprezentanta praktykującego ten zawód. Kariera, jako ścieżka mobilności w ramach organizacji, charakterystyczna dla modelu gospodarki industrialnej, zakłada stałe uporządkowane stadia rozwoju osobowości – wyboru zawodu, stabilizacji i zakończenia (Super, 1972), w których wcześniejsze stadia rozwojowe determinują stadia późniejsze.

Drugie podejście, ujmuje karierę jako „własność jednostki”, tj. stan posiadania sekwencji pozycji związanych z zatrudnieniem, ról, aktywności i doświadczeń zdobytych przez jednostkę w trakcie całego jej życia (Arnold, 1997, s. 16). W tym rozumieniu kariera posiada dłuższy horyzont czasu niż wybór zawodu i wykonywanie zawodu (Herr i Cramer, 1996, s. 18), składa się jednak z powtarzanych cykli, które w makroskali nie mają żadnej stadialności, jest wielowymiarowa, powtarzana wielokrotnie, jest zawsze czyjaś, nie jest tożsama z zawodem (np. prawnika), oraz nie składa się jedynie z obiektywnych osiągnięć jednostki. Można robić karierę, która obejmuje bycie nauczycielem lub prawnikiem, ale zawsze jest to kariera własna. Zawody są coraz częściej tylko kontekstem, w którym kariera się dokonuje. W tym znaczeniu kariera dotyczy wszystkich, a więc również uczniów, bezrobotnych oraz osób zawodowo biernych, bowiem jest ona udziałem każdego, kto przeznaczając czas nie tylko na pracę, lecz także na poszukiwanie zatrudnienia, przygotowanie się edukacyjne do nowych wymagań.

Kariera, jako zjawisko podmiotowe, jest produktem globalizacji, posiadającym zarówno elementy obiektywne i subiektywne. Obiektywne elementy kariery to pozycje, specyficzne kompetencje, obowiązki, role,

aktywności i decyzje zawodowe. Subiektywne elementy to interpretacje zdarzeń związanych z pracą, takie jak aspiracje, oczekiwania, wartości, potrzeby, satysfakcje i uczucia dotyczące doświadczeń zawodowych. Elementy obiektywne i subiektywne kariery stanowią podstawę kapitału kariery i w związku z tym muszą podlegać stałej rewitalizacji, odnawianiu i wzmacnianiu. W tym kontekście kariera oznacza proces ustawicznego uczenia się, którego rezultatem jest zakumulowany zbiór doświadczeń życiowych i pozycji i ról zawodowych, sprawdzany za każdym razem obiektywnymi kryteriami atrakcyjności i popytu na rynku pracy (Bańka, 2004b). Pozytywna rynkowa ocena doświadczenia jednostki jest odzwierciedlana w historii zatrudnienia, którą cechuje ciągłość. Akumulacja doświadczenia zawodowego jest procesem całościowym, choć w dalszym ciągu najważniejszym i najbardziej krytycznym jest ona w okresie przejścia z edukacji szkolnej do rynku pracy.

Teorie stanowiące podstawy doradztwa karier pozwalają przede wszystkim:

1. Zwiększyć stopień zrozumienia występowania sprzecznych faktów, dotyczących np. rozwoju człowieka, pracy, roli rodziny, przystosowania społecznego (np. roli konformizmu, funkcjonalnej niedojrzałości, aprobaty społecznej).
2. Podjąć trafne przewidywania przebiegu zjawisk (np. fakty obserwacyjne nie pozwalają ani określić pożądanych stanów rzeczy, ani prawdopodobieństwa ich wystąpienia u konkretnej osoby).
3. Stworzyć racjonalne podstawy do gromadzenia i analizowania danych odnoszących się do wpływu społecznego w trakcie procesu doradczego.
4. Sprawdzić trafność metod doradztwa na podstawie kryteriów zewnętrznych w relacji do różnych krajów, populacji i kultur.

Przejście od poradnictwa zawodowego do poradnictwa karier wymaga przemyślenia na nowo istotności dotychczasowych strategii pomocy, a mianowicie:

1. Specyfiki metodologii pomagania w poradnictwie karier.
2. Zmieniającej się roli procesu diagnozy w związku z przesunięciem akcentów z charakterystyki cech osobowości decydujących o przydatności zawodowej na oceny cech osobowości związane ze zdolnością do adaptacji twórczej.
3. Specyfiki w zakresie typów oraz hierarchii problemów rozwiązywanych przez doradców karier, w związku z przejściem od asysty w wyborze zawodu do pomagania ludziom bez zaburzeń

osobowości w rozwiązywaniu problemów związanych ze szkołą lub pracą.

4. Stylu współdziałania między doradcą a odbiorcą porad, z jednej strony, oraz doradcami zaangażowanymi w proces doradczy w sieci pomocowej.
5. Odpowiedzialności za siebie i osoby zaangażowane w proces doradczy: kwestie zakresu otwarcia się z problemami osobowości, kwestie związane z wycofywaniem się, problemy empatii, problemy wrażliwości kulturowej etc.

Innym problemem związanym z przejściem z poradnictwa zawodowego do doradztwa karier jest kwestia aktualizacji istotności dotychczasowych makro-teorii w odniesieniu do:

1. domeny struktury i rozwoju osobowości,
2. domeny rozwoju człowieka w cyklu życia (*life-span development*),
3. domeny strategii doradczych.

Makro-teorie rozwoju i osobowości stanowią dotychczas najważniejszą bazę teoretyczną praktyki doradczej, bowiem wyznaczają kierunki i cele praktyki doradczej. Do niedawna wydawało się, że teorie rozwoju człowieka w cyklu życia oraz teorie rozwoju osobowości stanowią wystarczająco stabilną bazę dla rozwoju strategii doradczych w zakresie poradnictwa karier. Jednak zmiany zapoczątkowane w latach dziewięćdziesiątych zmieniły zarówno sam sposób widzenia mechanizmów rozwoju człowieka, jak i sposoby wartościowania celów rozwojowych z punktu widzenia ekonomicznych trendów rozwojowych rynku pracy.

2.2. ZMIANY W TEORIACH ROZWOJU JEDNOSTKI I ZMIANY W TEORIACH OSOBOWOŚCI

Pierwszą istotną zmianą, jaka pojawiła się w latach 90., jest przesunięcie zainteresowania w teoriach osobowości i teoriach rozwoju człowieka w kierunku odpowiedzialności jednostki za własny rozwój, czyli inaczej mówiąc „autodeterminacji” (Deci i in., 1999; Bandura i Locke, 2003). Współczesne teorie rozwojowe akcentują różnorodność procesów zmiany oraz różnorodność determinant rozwojowych (Spokane i in., 2003). W przypadku teorii osobowości na plan pierwszy wysuwane są kwestie różnorodności wzorów osobowości efektywnej i cel rozwoju, jakim jest rozwój osobowości zdrowej (Gelso, Fassinger, 1992). W tym nurcie mieszczą się więc takie teorie, jak: teorie sprężystości osobowości (*resilience*), funkcjonalnej niedojrzałości (*functional immaturity*), teorie społecznych

i kulturowych uwarunkowań osiągnięć wybitnych czy też teorie rozwoju dla adaptacji potencjalnej (*development for potential adaptation*). Druga istotna zmiana odnosi się do ścieżek socjalizacji i wiąże się ona z akcentowaniem procesów uczenia się przez odkrywanie i modelowanie, procesów komunikowania się w trakcie rozwoju osobowości, procesów determinujących sytuację, jako źródło barier i afordancji (potencjalnych możliwości), procesów samospostrzegania i zachowań ukierunkowanych na autodeterminację.

Współczesne teorie osobowości i teorie rozwoju człowieka pełnią w doradztwie karier wieloraką funkcję.

1. Teorie te są punktem wyjścia do działań wzmacniających osobowość jednostki w jej wewnętrznej przemianie (transgresji) oraz w procesie tranzycji między domenami życia (transgresji sytuacyjnej). Jest to istota działań nowoczesnego doradztwa karier, tj. wspierającego zdrową osobowość znajdującą się czasowo w tarapatach (Spokane i in., 2003). Niemal każdy człowiek ze zdrową i efektywną osobowością czasami wykazuje słabość i niepełnosprawność. Proces doradztwa jest w tym przypadku ukierunkowywaniem procesu wychodzenia z niepełnosprawności i wchodzenia w pełną sprawność radzenia sobie w życiu.
2. Teorie rozwoju i osobowości są punktem wyjścia do kreowania osobowości odpornych na stres, przeciwności losu i zdolnych do twórczej adaptacji w warunkach permanentnej zmiany.
3. Teorie rozwoju i osobowości są punktem wyjścia do realizacji programów interwencyjnych i prewencyjnych odnoszących się do tranzycji z edukacji do rynku pracy przez całe życie (Bańka, 2004A).

Trzecia zmiana, zapoczątkowana w połowie lat 90. ubiegłego stulecia, polega na odejściu w doradztwie zawodowym od teorii wywodzących się z psychopatologii, takich jak teoria terapii Gestalt czy teoria Carla Rogersa (1962) „teorii zorientowanej na klienta” (*client centered theory*) w kierunku zdrowej i efektywnej osobowości (*theories of healthy and effective personalities*). Było to spowodowane tym, iż proponowane przez teorię Gestalt i teorię Rogersa (zob. Pervin i Jon, 2002) podejście do terapii, oparte na postawie autentyczności oraz świadomości emocji i empatii, przestało wystarczać. Reasumując, klasyczne podstawy teorii doradztwa, wywodzące się z psychopatologii zakładały *de facto* brak teorii.

Nowoczesne teorie opierają się na bardziej rozbudowanych założeniach:

1. Doradca potrzebuje teorii, które dają podstawy do wyjaśniania i przewidywania zjawisk dotyczących osobowości klienta pod-

czas jego rozwoju na wszystkich etapach tranzykcji w cyklu życia (tzn. w tranzykcji z dzieciństwa do młodości, z adolesekcji do dorosłości, z wczesnej dorosłości do średniej dorosłości oraz z dorosłości do późnej dorosłości).

2. Celem doradztwa karier jest wspieranie klientó w wydobywaniu się z czasowej niemożności (niepełnosprawności) w funkcjonowaniu osobowości. Polega to m.in. na pomaganiu klientom w realizowaniu przepłyów optymalnego doświadczenia, w wewnętrznym kompensowaniu deficytów w niektórych zdolnościach przewagami i potencjalnymi możliwościami w innych zdolnościach, przepływu kompetencji i samowiedzy z jednych dziedzin życia do innych (z edukacji do pracy, z pracy do dalszej edukacji, z życia rodzinnego do zawodowego, z rekreacji i czasu wolnego do aktywności zawodowej).
3. Celem doradztwa karier jest wspieranie dwukierunkowej tranzykcji. Po pierwsze, od określonej formacji cech osobowości do elastycznego funkcjonowania w różnych domenach życia, jak edukacja, praca, czas wolny. Po drugie, przejście od różnych domen życia do plastycznej struktury osobowości (zdolnej do dokonywania wewnętrznych przepłyów).
4. Doradcy, jako profesjonalisci w zakresie wspomaganiania procesó tranzykcji rozwojowych, osobowości oraz między domenami życia, muszą znać strukturę celó owych procesó. Oznacza to, że doradcy potrzebują teorii umożliwiającej im poznawcze zrozumienie klienta, jako osoby, która – z jednej strony – sama rozwija się, tworzy swój kontekst rozwojowy i osobowości, czyli środowisko społeczne lub środowisko instytucjonalne, a z drugiej – silnie podlega naciskom otoczenia, tj. istniejącym w nim barierom, afordancjom (potencjalnym możliwościom) oraz zachętom. Współczesne doradztwo karier operuje przede wszystkim w obrębie eliminacji barier, wykorzystywania afordancji (szans środowiskowych) oraz kreowania zachęto.
5. Doradca karier potrzebuje meta-teorii doradztwa, które rekonstruują i optymalizują jego własne strategie działania, integrując zarazem różne podejścia teoretyczne niezbędne dla znalezienia się w permanentnie zmiennej strukturze celó doradczych.

Współczesne doradztwo karier, jako ukierunkowane na pomoc indywidualizowaną, tj. skrojoną na potrzeby, cele i specyficzne konteksty rozwoju oraz działania konkretnego człowieka, nie może operować teoriami, które dawniej odpowiadały na pytania wyłaniające się

z makroprogramó, a mianowicie: „Jak plasuje się charakterystyka danej osoby w stosunku do populacji?” Do niedawna diagnozy oparte na testowaniu i ocenie były dobrym predykatorem i dawały duży efekt przewidywań. Obecnie doradca, jako np. diagnosta, ma do czynienia z tak licznymi mikropopulacjami, że normy (np. statystyczne, jak w przypadku inteligencji) nic nie mówią o szansach i kierunku rozwoju kariery danej osoby. Diagnozy i doradztwo stają się mniej intensywne, a bardziej ekstensywne. Współczesne doradztwo karier dla zwiększenia efektywności realizowanych celó potrzebuje teorii, które kładą jednocześnie nacisk na rozwój osobowości i rozwój ogólny w cyklu życia. Teorie te znajdują się obecnie pod przemożnym wpływem rewolucji poznawczej w psychologii i obejmują takie kwestie, jak: procesy autokonstrukcji, tworzenia potencjału i przewag, zdolności radzenia sobie, samowiedzę i samoskuteczność (Bańka, 2004b).

Obecne teorie psychologiczne znajdujące zastosowanie w doradztwie karier – jako substrat do budowania meta-teorii doradztwa karier – wykorzystywane są w trzech obszarach:

- a) procesó poznawczych, które determinują warunki wstępne zachowań odpowiedzialnych;
- b) procesó behawioralnych, które tworzą zachowania odpowiedzialne;
- c) czynników osobowości, które są przyczyną i skutkiem zachowań odpowiedzialnych.

2.3. KLASYCZNE TEORIE KARIERY – MAKROTEORIE

Tradycyjne teorie osobowości, które znajdowały zastosowanie w poradnictwie zawodowym, a teraz są wykorzystywane w poradnictwie karier, można podzielić na dwie grupy. W pierwszej grupie znajdują się cztery typy teorii osobowości, które poprzez dziesięciolecia oddziaływały na praktykę doradczą. Wszystkie one koncentrują się na różnicach indywidualnych i są to:

1. Teorie psychodynamiczne (psychoanalityczne), takie jak np. teoria Z. Freuda czy A. Roe.
2. Teorie humanistyczne, których głównym reprezentantem jest np. C. Rogers.
3. Teorie cech, których przedstawicielami są np. R. Cattell czy H. Eysenck.
4. Teorie poznawcze, reprezentowane m.in. przez Kelley’a.

Owe cztery grupy teorii osobowości próbowały zbudować platformę do wyjaśniania mechanizmów funkcjonowania osobowości jednostki w terminach różnic indywidualnych w skali makroproblemów społecznych, przede wszystkim w odwołaniu się np. do populacji narodowych. Tradycyjne teorie wykorzystywano przez dziesięciolecia zarówno w teorii doradztwa, jak i w praktyce doradztwa.

Ogólnie biorąc taki sam podział występuje w odniesieniu do głównych teorii rozwojowych. One również dzielą się na cztery główne grupy: teorie wyboru i obrazu samego siebie, teorie organizmiczne, oraz teorie operujące pojęciami z zakresu osobowości.

W przypadku dwóch pierwszych typów teorii, tj. teorii wyboru zawodu (*career choice*) oraz teorii obrazu samego siebie (*self-concept*) wyróżnić można takie konkretne modele, jak:

1. D. Supera (Super, 1953, 1992) teorię rozwoju zawodowego w cyklu życia (*vocational development in life-span*) i w przestrzeni życia (*vocational development in life-space*).
2. Ginzberga teorię wyboru zawodu (Ginzberg, Ginzburg, Axelard i Herma, 1951).
3. Teorię wyboru kariery zawodowej (Tiedeman, O'Hara, 1963).
4. Teorię podejmowania decyzji dotyczących kariery zawodowej (*career-decision making*, Miller-Tiedeman, Tiedeman, 1990).

Wybór kariery zawodowej był początkowo zdominowany teoriami cechy i czynnika (*trait-and-factor theories*). W teoriach tych przyjmowano założenie, iż zmiana rozwojowa może być wyodrębniona w formie stałych stadiów rozwojowych (zob. Donalda Supera model stadiów rozwojowych). Teorie rozwojowe w początkowym okresie ich powstawania skoncentrowane były na wzorach tranzykcji jednostki przez stadia rozwojowe w cyklu życia, a następnie przez stadia rozwojowe w przestrzeni życiowej (Super, 1990).

Teorie organizmiczne (*organismic view theories*) zwane też teoriami procesu konstruowania Ja (*self constructive process theories*) łączą biologiczny i rozwojowy punkt widzenia. Ta grupa teorii obejmuje: a) Piageta teorię inteligencji i rozwoju moralnego (1951); b) Kohlberga teorię rozwoju moralnego (1973); c) Levinsona teorię sezonów życia (*theory of seasons of life*) (Levinson., 1996, Levinson i in., 1978).

Ten rodzaj teorii rozwoju zawodowego wykorzystuje takie pojęcia, jak tranzykcja (*transition*) oraz wydarzenia życiowe (*life events* – Levinson i in., 1978) do wyjaśniania sposobów wyzwalania stadiów i wynikających z nich zadań rozwojowych. Rozwój sam w sobie jest procesem konstruowania korzeni prowadzących do dojrzałości. „Dojrzewanie” (*maturation*)

– termin wprowadzony przez D. Supera – oznacza zjawisko prowadzące do wzrostu zróżnicowania i integracji w zakresie zachowań związanych z karierą zawodową (np. wzrostu poczucia kompetencji w odniesieniu do określonych ścieżek karier, co w relacji zwrotnej prowadzi do postrzegania ich przez jednostkę, jako bardziej realistycznych). Dojrzewanie jest też procesem prowadzącym od zachowań zależnych (egocentrycznych) do zachowań bardziej niezależnych, społecznie odpowiedzialnych, jak np. za własne decyzje życiowe. W doradztwie zawodowym i personalnym (psychoterapii) teorie tego rodzaju operują takimi pojęciami, jak: opóźnienia rozwojowe; budowanie zdolności rozwojowych; przestrzeganie kolejności wydarzeń w czasie (*timing of events*) w celu optymalizacji rozwoju oraz synchronizacji funkcjonowania w wielu rolach jednocześnie (np. w rolach związanych z życiem rodzinnym, z życiem zawodowym, życiem osobistym, życiem publicznym, życiem towarzyskim etc.). Wzrost złożoności i mocy eksplanacyjnej (wyjaśniającej) teorii rozwoju zawodowego bynajmniej nie przekłada się na wzrost ich zastosowania w praktyce. Teorie dobrze wyjaśniające wybory karier, nie przekładają się na skuteczność prognoz w zakresie sukcesu w realizacji karier.

W grupie teorii rozwojowych odwołujących się do pojęć z zakresu teorii osobowości można wyróżnić trzy podgrupy. Pierwszą podgrupę tworzą teorie psychodynamiczne (*psychodynamic*) oraz psychoanalityczne (*psychoanalytic*). Obejmują one tak uznane teorie, jak:

1. A. Roe (1956) teoria stylów rodzicielskich oraz teoria środowisk niedostatecznie/nadmiernie wymagających (*theory of parenting styles and the role of overprotective/overdemanding environments*).
2. Teoria motywacji intrapsychoicznej lub wewnętrznej (*theory of intrapsychic motivation*) (Deci i in., 1999).
3. Watkingsa i Savickasa (1990) teoria „tematów życiowych” (*life themes*).

Teorie te w ostatnio obserwowanych tendencjach rozwojowych kładą nacisk na rolę: – zadań rozwojowych (*developmental tasks* – Adler, 1986, 2000) oraz stadia rozwoju tożsamości (Eriskona pojęcie stadium tożsamości) i tranzykcji do tożsamości (Levison, 1996).

Drugą podgrupę tworzą teorie cechy i czynnika albo teorie indywidualano-środowiskowego dopasowania (*trait-factors theories, person environment-fit*). Operują one takimi pojęciami jak:

- a) cechy osobowości (*personal characteristics*),
- b) style zachowania (*styles of behaviors*),
- c) wartości,
- d) zainteresowania (Holland, 1985, 1996; Dawis, Lofquist, 1984).

Teorie te w sensie opisowym podkreślają klasyfikację osób i środowisk pracy w kontekście typów osobowości. Programy interwencyjne podkreślają z kolei współzależność między tożsamością zawodową (*vocational self*), zdefiniowaną w kategoriach czynnika osobowości, a środowiskiem pracy – zdefiniowanym, jako ekspresja czynników osobowości.

Trzecią podgrupę tworzą teorie społecznego uczenia się (*social learning*) oraz teorie podejmowania decyzji (*decision making theories*). Podkreślają one takie pojęcia, jak:

- uogólniona samoobserwacja (*self-observation generalizations*) będące pojęciem paralelnym do Supera „pojęcia Ja” (*self-concept*) (Krumboltz, Nichols, 1990),
- paradygmat czynnika ludzkiego (*human agency paradigm* – zob. Bandura i Locke, 2003), który odzwierciedla wpływ rewolucji poznawczej na pojęcia dotyczące osobowości.

Zgodnie z tym paradygmatem człowiek jest: a – czynnikiem myślącym, planującym, oceniającym i kształtującym środowisko (Borgen, 1991); b – ludzie zarówno kształtują swoje środowisko, jak i oddziałują na środowisko oraz odwrotnie.

Teoria społecznego uczenia się (Brown, 1996) integruje podejścia behawioralne, poznawcze oraz cechy i czynnika. Jest to podejście kontekstualne oraz interakcyjne. Jako teoria kontekstualna teoria społecznego uczenia się podkreśla rolę wpływów kulturowych, społecznych, historycznych i innych dystalnych wyznaczników rozwoju i zachowania się ludzi. Jako teoria interakcyjna teoria społecznego uczenia się widzi jednostkę w roli twórcy (*creator of*) i czynnika reagującego na kontekstualne *milieu*.

2.4. WSPÓŁCZESNE TEORIE KARIERY – MIKROTEORIE JAKO NOWEGO TYPU TEORIE WSPOMAGANIA PRAKTYKI DORADCZEJ W TRANZYCJACH ROZWOJOWYCH

Wszystkie wymienione teorie są wciąż użyteczne i znajdują zastosowanie w doradztwie karier. Żadna z owych teorii nie jest jednak wystarczającą podstawą do budowania praktyki doradczej z punktu widzenia zmienności współczesnych ścieżek karier. Każda z owych teorii ma specyficzne przewagi i jeszcze więcej deficytów. Spośród dotychczas wymienionych teorii stosunkowo największą użytecznością charakteryzuje się teoria społecznego uczenia się. Teoria ta jest szczególnie użyteczna w kontekście procesów, które teraz właśnie obserwujemy w jednoczącej się Europie, a mianowicie w integracji transkulturowej. Ta ostatnia kwestia oznacza: kulturową różnorodność potrzeb, – kulturową różnorodność procesów

poznawczych i motywacji, – kulturowe zróżnicowanie ścieżek rozwojowych, – kulturowe zróżnicowanie statusu społecznego, – kulturowe zróżnicowanie wartości.

W ostatnich latach obserwuje się upadek teorii w wielkiej skali – głównie psychodynamicznych i behawiorystycznych odnoszących się do teorii uczenia się (w przeciwieństwie do teorii społecznego uczenia się). Występuje wyraźny upadek wielkich programów interwencyjnych, jako nieefektywnych sposobów rozwiązywania wielkich problemów społecznych. Są one przykładem nieefektywnych programów rozwiązywania takich problemów, jak: aktywizacja zawodowa bezrobotnych, aktywizacja zawodowa osób biernych zawodowo, aktywizacja osób niepełnosprawnych etc. W zmieniającym się szybko świecie duże programy i ogólne teorie nie sprawdzają się. Nieskuteczność ogólnych programów i teorii prowadzi do indywidualizacji programów interwencyjnych i prewencyjnych. W związku z tym obecnie obserwuje się wzmożone zapotrzebowanie na mikroteorie z zakresu rozwoju człowieka w cyklu życia, osobowości oraz mikroteorie doradztwa. Jak już wcześniej wspomniano, ogólne dyrektywy dotyczące tego, jak człowiek powinien się rozwijać, żyć, pracować: jednym słowem, jak powinien kierować swoją karierą, są a priori zdane na niepowodzenie. Każda jednostka ludzka rozwija się inaczej, żyje w takim samym, a jednocześnie innym świecie oraz ma w pewnym sensie niepowtarzalne ścieżki dochodzenia do satysfakcjonujących ją celów.

Katalog mikroteorii znajdujących potencjalne i realne zastosowanie w poradnictwie karier jest już stosunkowo bogaty i obejmuje: – teorie zaangażowania (*involvement*), – teorie związania (*attachment*), – teorie przywiązania (*commitment*), – teorie kompetencji społecznych i kulturowych, – teorie otwarcia się (*self-disclosure*), – teorie autodeterminacji (*autodetermination*), – teorie przepływu optymalnego doświadczenia (*flow of optimal experience*), – sprężystości osobowości (*resilience*), – teorie dojrzałości i funkcjonalnej niedojrzałości (*maturity and functional/dysfunctional immaturity*), – teorie niezdecydowania i bezdecyzyjności (*indecisiveness, indecisiveness*), – teorie realizmu i dojrzałości do wypełniania wielokrotnych ról (*multiple role realism/maturity*), – teorie czynnika ludzkiego (*human agency*), – teoria wyuczonej bezradności (*learned helplessness*), – teorie dobrostanu (*well-being*), – teorie konfliktu roli i rodzaju (*gender-role conflict and work-family conflict*), – teorie umiejscowienia przyczyn oraz kontroli (*locus of causality and control*), – teoria Wielkiej Piątki (*Big five*), – teorie konfliktu kulturowego (*cultural conflict*), – teorie tożsamości kulturowej (*cultural self-identity*), – teorie separacji (*separation*), – teorie akulturacji (*acculturation*), – Teorie indywidualizmu-kolektywizmu (*individualism-collectivism*).

2.5. KOMPETENCJE W DORADZTWIE KARIER – RÓŻNICE I PODOBIENSTWA DO DORADZTWA ZAWODOWEGO I PSYCHOTERAPII

Obecnie obserwujemy nakładanie się na siebie współczesnych teorii osobowości, teorii rozwoju człowieka w cyklu życia oraz teorii doradztwa karier. Rozmywanie się linii podziału między nimi stwarza zapotrzebowanie na teorie integracyjne zarówno szerokiego zakresu – dokonujących syntezy procesów poznawczych, procesów wyboru karier, czynników osobowości, dopasowania zawodowego etc., jak i teorie wąskiego zakresu – dokonujących syntezy mikroteorii oraz indywidualnego doświadczenia doradcy w określonej domenie praktyki. Umiejętność integrowania różnych mikroteorii w meta-teorię staje się powoli nową kompetencją zawodową doradcy. Doradcy karier powinni legitymować się zdolnością (kompetencją) w zakresie syntetyzowania mikro-teorii i makro-teorii, jak i zdolnością do generowania własnych teorii opisujących warunki efektywności pomocy w określonej sytuacji.

Kompetencja doradców karier w zakresie umiejętności integrowania różnych teorii powinna koncentrować się na:

- 1 – Multidymensjonalności, czyli współgrze czynników biologicznych, poznawczych, behawioralnych i społecznych).
- 2 – Wielokierunkowości, czyli wielokrotnym rozwoju i upadku kariery w cyklu życia.
- 3 – Plastyczności lub elastyczności, czyli na możliwości realizowania efektywnego rozwoju klienta w różnych trajektoriach rozwojowych.
- 4 – Kontekstualizmie, czyli historycznych, środowiskowych i geograficznych uwarunkowaniach rozwoju karier.

Kompetencje doradcy w zakresie wykorzystywania i konstruowania teorii obejmują nie tylko zdolności syntetyzowania różnych punktów widzenia w tworzeniu zindywidualizowanych programów karier, lecz również umiejętność wykorzystywania predykcyjnej mocy teoretycznej do komunikowania się doradcy z innymi partnerami i uczestnikami procesu doradczego. Kompetencje w zakresie korzystania i konstruowania teorii, w tym zakresie, pozwalają na opanowanie podstawowej różnorodności determinant rozwoju karier, z jaką konfrontowany jest współczesny doradca:

- determinant trans-sytuacyjnych (szerokich kontekstów globalizacyjnych),

- determinant specyficznych dla określonych sytuacji i nisz kulturowych (subkultur),
- determinant zrelatywizowanych do specyficznych cech i kompetencji adresatów pomocy, takich np. jak określonych stylów decyzyjnych i radzenia sobie, poczucia samoskuteczności, bezdecyzyjności i niezdecydowania, nieumiejętności lub wyuczonej niechęci do otwierania się na pomoc i współpracę z doradcą.

2.6. TEORIE KONSTRUKTYWISTYCZNE KSZTAŁTOWANIA KAPITAŁU KARIERY

2.6.1. Formy kapitału związane z karierą

2.6.1.1. Kapitał i zasoby kapitałowe w karierze

Jak wynika z wcześniej przeprowadzonych rozważań, zdolność zatrudnieniowa jednostki i realizowania kariery zatrudnieniowej jest funkcją zasobów personalnych oraz obiektywnych uwarunkowań rynku pracy. Pozorna dostępność do edukacji zawodowej oraz równych szans zatrudnienia stawia na porządku dziennym pytanie, od czego zależy pomyślny rozwój karier ludzi? Standardowa odpowiedź na to pytanie – od czasu Gary Beckera, laureata Nagrody Nobla, brzmi „kapitał ludzki” (*human capital*). W intencji autora, jest to cecha zasobów siły roboczej w postaci zakumulowanych uzdolnień, decydująca o sukcesie gospodarczym społeczeństw i karier jednostek w równym stopniu, co kapitał finansowy.

Teoria kapitału ludzkiego interpretuje zatrudnialność, jako kwestię pochodną dopasowania poziomu zakumulowanych uzdolnień i kompetencji do gry popytu i podaży pracy. Ogólnie pojęcie kapitału odnosi się do trwałych determinant wyboru i realizacji działań przez człowieka. Kapitał jest najczęściej produktem uprzedniej aktywności, wpływającym na przebieg aktywności aktualnej. Aktywność, która tworzy lub powiększa trwałe determinanty wyborów i działań z punktu widzenia aktualnych i przyszłych doświadczeń człowieka jest wartością inwestycyjną. Każdy kapitał zawsze tworzy się z niedostatków (*scarce inputs*) i w związku z tym sam w sobie jest on pewnego rodzaju niedoborem oraz przedmiotem entropii. Działania, których efektem jest akumulacja kapitału zawsze wymagają pewnego rodzaju poświęcenia w celu stworzenia trwałych środków: a) działających skutecznie w różnych sytuacjach, b) mogących być aktywowanymi przez różnorodne bodźce przewidywalne i nieprzewidywalne, c) mogących zmanifestować swoją obecność zarówno w rutynowych, refleksyjnych, jak i niezwykle złożonych działaniach celowych. Obserwowalne działania ludzi odzwierciedlają zarówno działanie czynni-

ków kapitałowych, nietrwałych czynników sytuacyjnych, jak i czasowych barier lub *ad hoc* dobieranych strategii radzenia sobie.

Trwale zmagazynowana wartość kapitałowa może przybierać różne formy: kapitału ludzkiego, kapitału kulturowego, kapitału społecznego, kapitału psychologicznego itp. Podstawowe formy kapitału wyznaczające kariery ludzi przedstawione są w Tabeli 5.

Tabela 5. Formy kapitału i ich definicje

Forma kapitału	Definicja
Kapitał finansowy	Pieniądze przeznaczone do inwestowania
Kapitał fizyczny	Realne dobra: sprzęt lub infrastruktura
Kapitał ludzki	Poziom kwalifikacji determinujący wydajność pracy
Kapitał kulturowy	Wiedza kulturowa, której posiadacz może użyć do podwyższenia swojego statusu społeczno-ekonomicznego
Kapitał społeczny	Więzi zaufania zawarte w strukturze społecznych powiązań
Kapitał edukacyjny	Wartość rynkowa jednostki wyceniana na podstawie udokumentowanych (certyfikowanych) kompetencji edukacyjnych
Kapitał reputacji	Wycena wartości rynkowej jednostki na podstawie marki (<i>brand</i>)
Kapitał personalny	Rynkowa atrakcyjność jednostki w autoprezentacji społecznej
Kapitał doświadczenia	Zakumulowane doświadczenia życiowe, jako transsytuacyjne dobra umożliwiające zwiększać skuteczność działania
Kapitał kariery	Podmiotowa postrzegana wartość zasobów personalnych (kompetencji) umożliwiających ustanawianie oraz podtrzymywanie zdolności zatrudnieniowej jednostki

Wszystkie formy kapitału mają wpływ na przebieg karier ludzi i wzajemnie na siebie oddziałują. Definiując kapitał, jako zmagazynowaną wartość ułatwiająca działanie można założyć, iż lista form kapitału nie jest zamknięta. Od czasu Karola Marksa najbardziej znanymi formami kapitału są kapitał finansowy oraz ekonomiczny. Jednak w czasach ekonomii wiedzy inne, nowe formy kapitału nabierają coraz większego znaczenia, jako determinanty ludzkich karier.

2.6.1.2. Kapitał ludzki

Kapitał ludzki oznacza inwestycję w szkolenie, edukację i doświadczenie pracy zwiększające wydajność pracy i poziom płynących z tego zysków finansowych (Becker, 1993). Ponieważ szkolenie ma wymierny koszt finansowy, indywidualny kapitał ludzki reprezentuje długookresową inwestycję generującą zyski. A zatem, nagromadzony zbiór kompetencji

jest analogiem kapitału finansowego (Becker, 1993). Według promotora pojęcia kapitału ludzkiego Gary'ego Beckera (1993) inwestycje w edukację i szkolenia są najbardziej opłacalnymi inwestycjami w kapitał ludzki. Kapitał ludzki jest zawsze nagromadzony wewnątrz jednostki i w przeciwieństwie do kapitału finansowego tworzy aktywa bezpośrednio niewidzialne (*invisible assets*) (Sveiby, 1997). Tak, jak ktoś, kto inwestuje pieniądze w biznes z nadzieją na powiększone zwroty z inwestycji, tak samo inwestowanie w naukę i podwyższanie kompetencji jest połączone z uzasadnionym oczekiwaniem zwrotów finansowych i innych.

Inwestowanie w kapitał ludzki, czyli w tworzenie struktury zdolności, które nie są specyficzne dla danej organizacji, powoduje, że wiele firm powstrzymuje się od subsydiowania szkoleń w oczekiwaniu na natychmiastowe zwroty kapitałowe poniesione na opłacenie pracy pracowników. Z kolei indywidualne osoby inwestując w rozwój swoich zasobów osobowości również wazą koszty i korzyści. Inwestowanie, zarówno pracodawców jak i indywidualnych osób, w kapitał ludzki jest regulowane prawem zmniejszającego się wskaźnika dyskonta nakładów. W indywidualnym przypadku inwestowanie trwa zazwyczaj tak długo, jak koszty np. pożyczek plus koszty akceptacji ryzyka straty są niższe niż spodziewane zyski. Niestety reguły działania rynku kapitałowego nie są perfekcyjnie niezawodne i niezależnie od tego, jak z teoretycznego punktu widzenia, wygląda atrakcyjność zwrotów inwestycji w kapitał ludzki, realia są takie, że nie zawsze są one zgodne z oczekiwaniami i proporcjonalne do ponoszonych kosztów (Becker, 1993).

Najbardziej widoczną częścią kapitału ludzkiego są systemy akredytacji, reglamentacji i certyfikacji. Wszystkie one są zastępczym kryterium produktywności, wyceny wartości oraz jakości pracownika lub kandydata do pracy. Koncepcja i ideologia dokumentowania przywilejów dostępu do rynku pracy i zawodów (Collins, 1979) prowadzi do monopolizacji niektórych sektorów rynku (Kivinen, Ahaola, 1999).

2.6.1.3. Kapitał kulturowy

Pojęcie kapitału kulturowego zostało wprowadzone do nauki przez Pierre'a Bourdieu (1997) na oznaczenie sposobu, w jaki wiedza kulturowa podnosi status społeczno ekonomiczny jej posiadacza. Jest to kategoria niezwykle ważna dla zrozumienia reguł zatrudnialności jednostek na zewnętrznym rynku pracy, gdyż kapitał kulturowy w obszarach, takich jak edukacja może przynosić sukces, ale na rynku pracy niekoniecznie (Brown i in., 2003). Pierre Bourdieu zdołał pokazać, jak osoby pochodzące z określonych kręgów kulturowych (*middle class*) istotnie kapitalizują swoje aktywa kulturowe poprzez edukację i certyfikację, powodując

ustawianie bramek wejścia na rynek pracy w postaci różnych form reglamentacji (Bourdieu, Boltanski, 1978). Kapitał kulturowy daje „wiedzę jak” osiągnąć sukces. Wiedza „jak” zachować się, by osiągnąć sukces jest zarezerwowana dla tych, którzy posiadają wiedzę kulturową określonego rodzaju. Z tej to przyczyny osiąganie wysokiej wiedzy kulturowej w postaci znajomości stylu życia, zwyczajów, preferowanych sytuacyjnie zachowań, trendów mody etc. staje się zasobem kapitałowym jednostki, jej prywatnym zasobem wpływów. Kapitał kulturowy nie jest kapitałem ludzkim, ponieważ nie jest dobrem bezpośrednio podtrzymującym indywidualną produktywność. Niektórzy biznesmeni posiadają kapitał ludzki nie posiadając kapitału kulturowego i na odwrót. W zasadzie każda jednostka może osiągnąć kapitał kulturowy sama, lub przy pomocy innych osób (np. tutorów). Ogólnie jednak nabywanie kapitału kulturowego w okresie dorosłości jest bardzo kosztowną inwestycją.

Normalną drogą nabywania kapitału kulturowego jest wychowanie w rodzinie w okresie dzieciństwa. W rodzinie jednostka nabywa to, co Bourdieu (1997, 2006) określa terminem „habitus”, czyli specyficzny sposób strukturyzowania doświadczenia edukacyjnego, prowadzący do recepcji i asymilacji przekazów dydaktycznych. W drodze kolejnych przekształceń habitus prowadzi do zmiany w strukturyzowaniu kolejnych doświadczeń życiowych takich, jak np. recepcji i asymilacji przekazów płynących z kulturowego środowiska organizacyjnego. Sumując, habitus ukształtowany w rodzinie prowadzi przez całe życie od restrukturyzacji do strukturyzacji. Habitus obejmuje zatem trwale dyspozycje wpojone w kolejnych fazach normatywnego i edukacyjnego rozwoju doświadczenia jednostki, wchodzącego w interakcję z zewnętrznymi doświadczeniami w ramach specyficznych sfer działania określanych przez Bourdieu terminem „pole” (*field*). Pole strukturyzuje z jednej strony habitus, który jest produktem wewnętrznej konieczności immanentnej pola (lub hierachii przecinających się zestawów pól). Z drugiej strony, habitus konstytuuje pole, jako świat mający całościowe znaczenie, świat wypełniony sensem, znaczeniami i wartościami, świat, w którym warto inwestować w jakąś sferę praktyki. Dla Bourdieu kapitał kulturowy obejmuje zachowania, dyspozycje, wiedzę i nawyki zinternalizowane w toku socjalizacji, zakumulowane poprzez inwestowanie w edukację lub szkolenia, oraz zobiektywizowane w dobrach i wytworach kultury (Bourdieu, 1997). Kapitał kulturowy umożliwia dominującym grupom społecznym prezentację ich opinii zarówno, jako sądów uniwersalnych i zarazem selektywnie dobranych, a zatem ważnych (Baron i in., 2000).

2.6.1.4. Kapitał społeczny i wsparcia społecznego

Pojęcie kapitału społecznego (*social capital*) jest nierozłącznie związane z pojęciem wsparcia społecznego. Jego promotorami, oprócz Bourdieu, są James Coleman i Robert Putnam. Obejmuje ono realne lub potencjalne zasoby, jakie jednostki mogą zmobilizować poprzez członkostwo w organizacjach społecznych i w sieciach zależności międzyludzkich, osiąganych, wykorzystywanych i przywoływanych na różnych polach życia społecznego. Mówiąc prościej, kapitał społeczny to więzi zaufania zawarte w strukturach powiązań społecznych, umożliwiające – bez względu na to, gdzie się ujawnią – skuteczne działanie. Putnam (2000) łączy pojęcie kapitału społecznego z integralnością społeczną społeczności, dzięki której uzyskują one odpowiednią efektywność. Coleman (1988) rozwinął z kolei koncepcję kapitału społecznego w kierunku zbieżnym z Beckera koncepcją kapitału ludzkiego. Wg Colemana (1988) zależności społeczne stają się kapitałem, tj. magazynem wartości, gdy uczestnicy życia społecznego mogą nawzajem na sobie polegać przestrzegając norm społecznych i pomocy wzajemnej. Zaufanie zezwala uczestnikom życia społecznego instrumentalnie wykorzystać więzi solidarności i przechować zasoby, jakie spontanicznie powstają w rezultacie wzajemnego zaufania. A zatem, kapitał społeczny najpierw staje się kapitałem ludzkim, a następnie kapitał ludzki przekształca się w kapitał finansowy.

Mechanizmami wyzwalającymi kapitał społeczny wg Colemana są wzajemnie podzielane oczekiwania i grupowo wzmacniane normy. Konsekwencją posiadania kapitału społecznego jest uprzywilejowanie w dostępie do informacji. Z punktu widzenia osoby spostrzegającej zasoby osiąganie dzięki kapitałowi społecznemu mają naturę daru. Oznacza to, że istnieje różnica między zasobami samymi w sobie, a ich osiągalnością dzięki członkostwu w różnych grupach i strukturach społecznych. Istotne rozróżnienie obejmuje również motywację dawców i beneficjentów wymiany kapitału społecznego. O ile pragnienie biorcy kapitału społecznego w rozumieniu natychmiastowego dostępu do aktywów społecznych jest oczywiste, o tyle motywacja dawców kapitału w formie wsparcia społecznego jest bardziej skomplikowana, bowiem nie oczekują oni bezpośrednich zwrotów z inwestycji.

Kapitał społeczny posiada dwa oblicza. Jedno to dobro indywidualne, a drugie to dobro społeczne. Jako dobro indywidualne kapitał społeczny umożliwia podejmowanie decyzji i działań na podstawie zaufania społecznego, wzajemności oraz nieformalnych powiązań. Kapitał społeczny jest odskocznią dla kariery życiowej i zawodowej. Kapitał społeczny, jako dobro kolektywne, jest źródłem „samoskuteczności kolektywnej” (*collective self-efficacy*). Jak wskazuje Putnam (2000) społeczności, które są bogate

w partycypację społeczną i wykazują się względnie wysokim poziomem zaufania wzajemnego mają wysoki kapitał społeczny w znaczeniu kolektywnej siły przebicia. Kapitał społeczny tworzą koledzy, przyjaciele oraz generalnie ogólne kontakty, poprzez które jednostki otrzymują sposobność wykorzystania własnego kapitału finansowego oraz kapitału ludzkiego (Burt, 1992). O ile Coleman widzi pozytyw w gęstej sieci powiązań społecznych, o tyle Burt zwraca uwagę na pozytyw dla rozwoju kariery jednostki w stosunkowo luźnej sieci powiązań. Określa on ją za Granovetterem (1974) mianem „siły słabych związków” lub „dziur strukturalnych” (*structural holes*), które facylitują indywidualną mobilność. Zbyt gęste sieci zależności społecznej mają tendencję do przekazywania nadmiaru informacji, podczas gdy luźne związki są źródłem nowej wiedzy i nowych zasobów.

Trzema ogólnymi funkcjami kapitału społecznego w różnych kontekstach są: a) źródło kontroli społecznej; b) źródło wsparcia rodzinnego; c) źródło korzyści z relacji pozarodzinnych. Szczególnie ważne z punktu rozwoju kariery w cyklu życia jest wsparcie rodzinne. Jest ono tym ważniejsze, im luźniejsze są relacje w sieci życia publicznego, jak społeczności lokalnej czy środowiska wewnątrzorganizacyjnego zakładu pracy. Dzieci, które doświadczają zróżnicowanego wsparcia rodzinnego mają wyższe osiągnięcia szkolne, strukturę aspiracji zawodowych ukierunkowaną na wybór bardziej ambitnych ścieżek karier, wykazują większy upór i wytrwałość w dochodzeniu do końca wybranej ścieżki kariery edukacyjnej, niższe poziomy tzw. „choroby domowej” przejawiającej się w lęku przed opuszczeniem domu (np. wyjazdu do internatu, na studia). Mobilność przestrzenna powoduje zerwanie i destrukcję ustanowionych więzi społecznych, a wsparcie społeczne rodziny rekompensuje utratę kapitału społecznego.

Wydaje się, że najważniejszą funkcją przypisywaną kapitałowi społecznemu są osiągane pośrednio poprzez sieci więzi społecznych korzyści wykraczające poza bezpośrednią rodzinę. Jest to ta forma aktywów, dzięki którym jednostka uzyskuje dostęp do wewnętrznych i zewnętrznych rynków pracy. W różnych krajach proporcja posad osiągniętych za pośrednictwem sieci powiązań nieformalnych jest różna. W krajach skandynawskich wynosi ona około 10%, ale już w Niemczech czy Francji dochodzi do 25%, by osiągnąć w krajach śródziemnomorskich poziom 30%. W niektórych sektorach rynku pracy (np. zawodach prawniczych) wskaźnik dostępu do rynku pracy poprzez kontakty nieformalne przekracza 40% a nawet 50% (Kivinen, Ahaola, 1999). Rola kapitału społecznego jest szczególnie silna w otwieraniu i prowadzeniu małego i średniego biznesu oraz w przypadku tzw. niszy etnicznych (Portes, 1998).

Ostatnią właściwością kapitału społecznego jest kapitał negatywny. Ma on miejsce wtedy, gdy grupy lub jednostki wykorzystują sieć wzajemnych powiązań, w sposób jednostronny i przynoszący szkodę innym. Ogólnie wymienić można cztery negatywne konsekwencje kapitału społecznego (Portes, 1998): a) wykluczanie outsiderów, b) nadmierny dostęp tylko dla „swoich”, c) restrykcje nakładane na wolność jednostek, d) ściąganie norm w dół.

2.6.1.5. Kapitał edukacyjny

Pojęcie kapitału edukacyjnego jest bezpośrednią pochodną pojęcia kapitału ludzkiego. Zakłada ono, że inwestowanie w edukację jest indywidualnie i społecznie dobrem wartościowym, zwiększającym szansę kariery w organizacjach wiedzy i w nowej ekonomii. Kapitał edukacyjny, jako zasób udokumentowanych i certyfikowanych osiągnięć edukacyjnych (Kivinen, Ahaola, 1999), jest wręcz przepustką do określonych sektorów rynku pracy, które objęte są rządowymi, sektorowymi, branżowymi i innymi reglamentacjami w postaci certyfikacji. Zgodnie z ideologią kapitału społecznego sukces kariery jest nie tylko funkcją długości pozostawania w systemie edukacyjnym, ale również jest zdeterminowany jakością instytucji edukacyjnych. Inwestycja w karierę poprzez wybór uniwersytetu wiąże się z kosztami, ale daje nadzieję na zwrot poniesionych nakładów. Kapitał edukacyjny jest efektem silnych związków między rodzajem wykształcenia a stratyfikacją zawodową. W demokratyzacji dostępu do edukacji pewne dyplomy liczą się bardziej niż inne. Nowe instytucje edukacyjne starają się, co prawda, wychodzić naprzeciw specjalnym oczekiwaniom pracodawców, jednak nie są one postrzegane, jako zdolne do przyciągnięcia studentów tego samego kalibru, jak tradycyjne instytucje elitarne (Brown, Scase, 1994). Ukończenie określonego uniwersytetu lub szkoły jest uwierzytelnieniem posiadanych kwalifikacji i statusu społecznego.

W praktyce kapitał edukacyjny nie jest tak prosto skorelowany ze statusem społecznym, zarobkami, pewnością zatrudnienia i perspektywą kontynuacji kariery. Wykształcenie, licencja i certyfikat to elementy kapitału edukacyjnego stanowiące zaledwie polisę ubezpieczeniową, minimalizującą ryzyko obsuwania się w statusie społecznym. Jednym z efektów przebywania w systemie edukacyjnym jest manipulacja aspiracjami (Bourdieu, 1993). Oczekiwania tworzone przez różne ścieżki edukacyjne mogą być niespójne z realiami rynku pracy. Brak równowagi między oczekiwaniami i realiami podtrzymywany jest magią wykształcenia. Tymczasem zdobycie wyższego wykształcenia i ukończenie renomowanych uczelni nie gwarantuje spłaty poniesionych nakładów w formie bezpieczeństwa zatrudnienia czy zarobków. Z punktu widzenia teorii kapitału

ludzkiego nie ma nadmiernego wykształcenia (*over education*). Z punktu widzenia jednak kapitału edukacyjnego, jako zasobu, na zgromadzenie którego poniesione zostały znaczne nakłady finansowe, „przeedukowanie” (*over education*) jest przejawem tzw. „kapitału ryzyka” (*risk human capital*), gdy zdobyte kwalifikacje nie są zasobami wykorzystywanymi w życiu zawodowym (Bailey, 1991). Negatywny aspekt kapitału kariery związany z „przeedukowaniem” występuje wtedy, gdy ludzie wykonują rutynowe działania nie wymagające kwalifikacji nawet wtedy, gdy poziom satysfakcji z ich wykonywania jest wysoki. Reasumując, certyfikaty wyższego wykształcenia stają się coraz bardziej ryzykiem inwestycyjnym. Jeżeli jednostka odniesie sukces, to spotyka ją wysoka wygrana. Jeżeli dzięki edukacji jednostka nie odniesie sukcesu to idzie na przysłowiowe dno (Reich, 1992). W celu zminimalizowania ryzyka inwestycyjnego w kapitał edukacyjny rozwinięte ekonomicznie państwa przyjmują rolę pośrednika w uwierzytelnieniu kwalifikacji, powiększając sferę akredytacji i certyfikacji. Wbrew zamysłom zabieg ten prowadzi jedynie do zwiększenia ryzyka nietrafionej inwestycji w edukację, ponieważ pracodawcy stosują własne kryteria wyceny wartości aplikantów do pracy, kierując swoje preferencje na kapitał personalny.

2.6.1.6. Kapitał personalny

W sytuacji, gdy większość ludzi ma podobny kapitał edukacyjny, kryterium rekrutacji do rynku pracy i zawodów opiera się na wycenie wartości jednostki w relacji do jakości personalnych (Brown i in., 2003). W sytuacji, gdy pożądanym kryterium efektywności organizacyjnej jest elastyczność oraz mobilność, wysoka premia spotyka kompetencje osobiste, takie jak dobre wrażenie, przyjemny wygląd, napęd do działania, zaangażowanie, komunikatywność, zdolność do działania zespołowego, inicjatywa oraz samodzielność. Są to realnie obserwowane zasoby jednostki, zakumulowane przez jednostkę w różnych domenach doświadczenia życiowego i intencjonalnie prezentowane, jako wartość rynkowa, np. w ośrodkach oceny. Kapitał personalny jest to zakumulowana zdolność do pozytywnej autoprezentacji w porównaniach wewnątrzgrupowych, a więc takich, gdzie wszyscy członkowie grupy posiadają ten sam kapitał kulturowy i edukacyjny. Kierowanie zdolnością zatrudnieniową polega na translacji kapitału kulturowego na kapitał personalny. Nacisk na osobę a nie na jednostkę jest odzwierciedleniem personalizacji procedur rekrutacji. Autoprezentacja osobowości jest prezentacją kompetencji jednostki w formie „pakietu osobowego” (Herriot, 1989). Ocena przydatności jednostki do rynku pracy odchodzi od zobiektywizowanych ocen z perspektywy różnic indywidualnych i obiektywnych standardów opartych na kryteriach

psychometrycznych (Barrett, Depinet, 1991). Przesunięcie akcentów zainteresowania z jednostki na „osobę” powoduje, że kandydat do pracy musi „umieć się sprzedać”. Ludzie kierują swoją zdolnością zatrudnieniową w relacji do swojej osobowej i zawodowej tożsamości. Kwestia ta prowokuje pytanie: Jak konstruowany jest kapitał personalny na bazie kapitału kulturowego i kapitału ludzkiego?

2.6.2. Kapitał kariery a optymalizacja zasobów jednostki w rozwoju osobowości i przystosowaniu do zmian w środowisku

2.6.2.1. Transformowanie kapitału

Różne formy kapitału posiadają wspólne cechy. Jedną z nich jest zdolność do akumulacji. Kapitał fizyczny czy kapitał finansowy mogą być gromadzone przez dłuższy czas, ale wraz z jego upływem postępuje deprecjacja i wzrost ryzyka zaniku kapitału. Akumulacja kapitału fizycznego łączy się z ryzykiem utraty wartości, spowodowanego zwykłym zużyciem, jak też różnymi innymi zagrożeniami typu wandalizm. Gromadzenie kapitału fizycznego wiąże się też z ryzykiem utraty wartości przez opodatkowanie, bankructwo, wojny. Ludzie mogą akumulować kapitał kulturowy, kapitał społeczny i inny, ale również na takich samych zasadach ryzyka, jak dzieje się to w przypadku np. kapitału fizycznego. Gromadzenie kapitału kulturowego i ludzkiego jest akumulowaniem wiedzy i jako takie jest obciążone ryzykiem zanikania, zapomnienia, starzenia się, niezgodności z trendami mody. Gromadzenie więzi społecznych wiąże się z kolei z ryzykiem śmierci, rozvodu, emigracji, separacji, religijnej lub politycznej konwersji.

Drugą bardziej ważną cechą wszystkich form kapitału jest wzajemna metamorfoza. Kapitał fizyczny przemienia się w kapitał finansowy i na odwrót. Kupując coś zmieniamy kapitał finansowy na fizyczny, a gdy sprzedajemy – odwrotnie. W tym samym znaczeniu transformowany jest kapitał społeczny i kulturowy na inny np. finansowy. Gdy ktoś np. uzyskuje kapitał ludzki a następnie uzyskuje wysokie zarobki, wtedy następuje metamorfoza kapitału wiedzy na kapitał finansowy. Ogólnie biorąc, każda forma kapitału może przeistoczyć się w inną. Mając kapitał finansowy można kupić kapitał kulturowy opłacając kosztowne przyjęcia z udziałem prominentnych osobistości świata kultury. Wszystkie formy kapitału mają więc pewną potencjalną zdolność bycia innym kapitałem. Na przykład, kompetencje ogólnozyciowe, jako kompetencje personalne, potencjalnie mogą stać się kompetencjami instytucji zatrudniającej daną osobę. I na odwrót, kompetencje w formie kapitału reputacyjnego firmy mogą stać się kompetencjami jednostki, a więc kapitałem personalnym.

2.6.2.2. Kapitał kariery a optymalizacja zasobów jednostki

Jak wynika z poprzednio przeprowadzonych rozważań jednostka może akumulować wartości tworzące jej kompetencje życiowe i kompetencje przydatne w ustanawianiu i rozwoju kariery. Zakumulowane kompetencje kariery (Arthur i in., 1999) tworzą kapitał kariery. Kompetencje kariery to podstawowe elementy ogólnej zdolności zatrudnieniowej wyrażone w terminach „wiedzieć dlaczego”, „wiedzieć jak”, „wiedzieć komu”. Pojęcie kapitału kariery syntetyzuje w doświadczeniu jednostki wcześniej omówione formy kapitału. Gdy mowa jest o jednostce abstrakcyjnej, jako podmiocie zmagającym się z problemem zatrudnialności w kontekście zmiany organizacyjnej i strukturalnej rynku pracy wystarcza analiza problemu w ramach dotychczas przedstawionych pojęć. Natomiast, gdy mowa jest o konkretnej osobie borykającej się z sytuacją zmiany organizacyjnej, wtedy użytecznym staje się odwołanie się do pojęcia kapitału kariery. Osoba, która w sytuacji zmiany zadaje sobie pytanie „Co dalej zrobić z własnym życiem?”, nie odwołuje się do poszczególnych kategorii zakumulowanego kapitału, jak np. kapitału ludzkiego czy kulturowego, ale do zsyntetyzowanej we własnym doświadczeniu zakumulowanej kompetencji, będącej gotowym do użycia dobrem wymiany na inne wartości. Podobnie doradca, jako osoba pomagająca, stając w sytuacji udzielenia wsparcia konkretnej osobie nie może się odwoływać do abstrakcyjnego kapitału ludzkiego, kulturowego lub innego, ale do kapitału realnie tkwiącego w konkretnej osobie (*stock*), kapitału mogącego stać się przedmiotem transakcji umożliwiających budowanie nowych scenariuszy życia. A zatem, kapitał kariery jest syntetycznym pojęciem psychologicznym, jest również podmiotowym pojęciem odzwierciedlającym w umyśle jednostki diagnozę i prognozę zakumulowanych zasobów osobowych.

2.6.2.3. Pojęcie kapitału kariery

Kapitał kariery, jako zakumulowane kompetencje, jednostka uzyskuje w toku edukacji, pracy, doświadczenia życiowego, doświadczenia społecznego i kulturowego. Kapitał kariery może narastać lub tracić na wartości. Przykładem tego ostatniego zjawiska jest znany w tradycyjnych modelach karier biurokratycznych tzw. „efekt plateauingu” (Lamire i in., 1999), czyli poczucia wyczerpywania się ścieżki rozwoju kariery. Kapitał kariery może być zamieniony na świeży kapitał. Np. zgromadzone kompetencje w postaci kwalifikacji edukacyjnych mogą być wykorzystane do zdobycia pracy, która choć nie daje spodziewanych zarobków pozwala zdobyć kapitał reputacji pracy w określonej instytucji, a to z kolei daje możliwość znalezienia lepiej płatnej pracy. Nowa praca z punktu widzenia kapitału kariery może zatem stanowić źródło inspiracji (wiedzieć dlaczego),

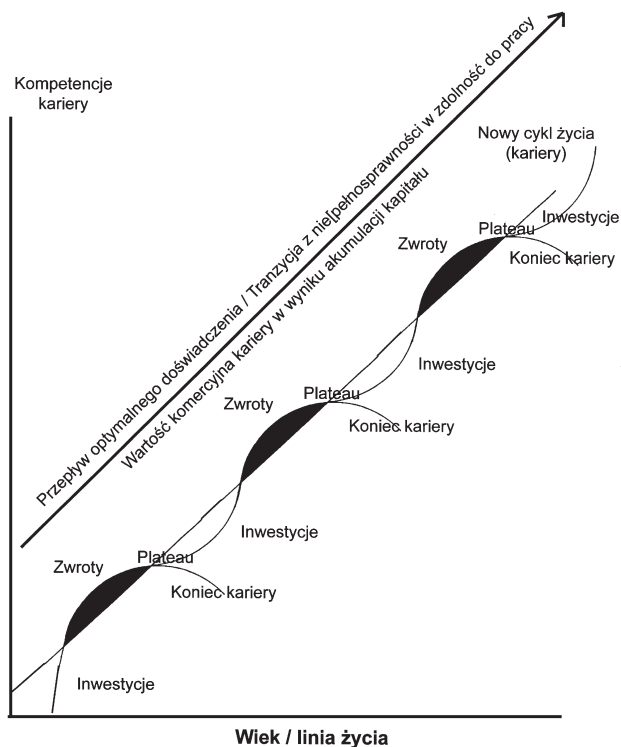
eksperymentalności (wiedzieć jak), nowych koneksji i relacji interpersonalnych (wiedzieć komu).

Kapitał kariery, jako kategoria podmiotowa, jest szczególnie ważna w karierach nowego typu tj. bez granic. Oprócz tego, że cechuje je stałe przekraczanie granic zawodu i środowisk zawodowych, to z psychologicznego punktu widzenia charakteryzuje je to, że nie pozwalają jednostce trwać w poczuciu nie podlegającej zmianie tożsamości zawodowej. Stałe przechodzenie od jednej możliwości do drugiej, od jednej pracy do innej, od jednego projektu do drugiego jednostka ustawicznie zmienia swoje nastawienie w sferze poczucia odpowiedzialności za realizowane prace i działania. Podejmuje ona zachowania adaptacyjne do nowych sytuacji oraz buduje, lub przynajmniej stara się zbudować dodatkowy kapitał kariery.

W karierze bez granic następuje cykliczne zrywanie kontraktu pracy, ustanawianie nowej definicji kontraktu pracy, cykliczne definiowanie czym jest w danym momencie wykonywana działalność – pracą etatową, czy też czymś nieokreślonym? Wyjściowe kwalifikacje i doświadczenie podlegają stopniowej erozji aż do momentu, w którym nabierają jedynie symbolicznego znaczenia. Wraz z upływem czasu wszystkie kompetencje wyjściowe tj. istniejące w początkowej fazie kariery, podlegają degradacji i ich wkład realny w kapitał kariery stopniowo maleje. Np. wyjściowy kapitał społeczny w postaci sieci kontaktów nieformalnych z czasem dezaktualizuje się. Może się więc zdarzyć, że w sytuacji nagłej konieczności podjęcia nowej pracy lub reorientacji zawodowej dotychczasowa sieć relacji społecznych staje się zupełnie bezużyteczna. Podobnie dzieje się z nieużywanymi kwalifikacjami, kompetencjami kulturowymi czy nawet reputacją. Nie oznacza to jednak, że nagromadzone formy kompetencji stają się wartością zerową. Wręcz przeciwnie, mimo zdegradowanej wartości wciąż mogą one być wykorzystane w poszukiwaniu nowej pracy, w podtrzymywaniu zdolności zatrudnieniowej oraz w konstruowaniu nowego kapitału kariery dającego nadzieję na przyszłość.

Wielu ludzi z tradycyjną ideologią kariery, a w szczególności wierzący w mit wyższego wykształcenia, żyje w poczuciu bezpieczeństwa swojej kariery. Nie widzą powodu inwestowania i odświeżania posiadanego kapitału kariery. Najczęstszy jest przypadek, kiedy ludzie mając pracę wierzą w to, że ich kariera rozwija się bezpiecznie i zmieniają zdanie oraz stosunek do inwestycji w kapitał kariery dopiero pod wpływem stresu wywołanego zapowiedzią jej utraty. Efektem złudnego poczucia bezpieczeństwa jest zawyżanie poczucia jakości życia na kredyt. Dopiero w sytuacji stresu następuje nadrabianie zaległości w budowie nowych kompetencji kariery.

Część ludzi w sytuacji poprzedzającej zmianę inwestuje w kompetencje i kwalifikacje, które są specyficzne dla danej organizacji czy określonego zakładu pracy i nie dają się wykorzystać w nowej karierze, w przejściu do nowych ról zawodowych i życiowych, jak np. roli samozatrudnienia tak powszechnie zachwalanej przez polityków, ekonomistów i część organizacji zrzeszających pracodawców. Wiele osób nie docenia też kompetencji życiowych, które jednostka kształtuje w rolach życiowych nie związanych z pracą. Role, jakie pełnią np. kobiety wykonujące prace domowe kształtują kompetencje ogólnozyciowe, które przenoszone na role zawodowe pełnione w różnych modelach kariery mogą być źródłem przewagi nad innymi. Przykładem tego jest transfer kompetencji z pola życia rodzinnego na kompetentne funkcjonowanie kobiet w karierach menedżerskich (Arthur i in., 1999). Niedocenywanie nietypowych kompetencji było powszechne nie tylko wśród ludzi planujących i realizujących swoje kariery, ale również w badaniach psychologicznych. Dopiero od niedawna przeformułowane



Rycina 1. Rozwój jednostki w cyklu życia jako tranzycja i transformacja [nie]pełnosprawności w zdolność zatrudnieniową w ramach cykli inwestycyjno-realizacyjnych kariery życiowej

zostały w psychologii podstawowe paradygmaty uwarunkowań sukcesu życiowego (Arthur i in., 2005). Przykładem nowego myślenia w psychologii jest np. z jednej strony renesans takich teorii, jak S.C. Kobasy (Kobasa i in., 1982) teorii twardości (*hardiness*), a z drugiej strony rozwój takich koncepcji, jak teorii osobowości proaktywnej (Crant, 2000), teorii sprężystości (*resilience*) lub też rozwoju osobowości poprzez wydarzenia niekorzystne i przeciwności losu (Linley, 2005). Kobiety dzięki zahartowaniu w różnych pozazawodowych rolach zdobywają kompetencje życiowe i budują kapitał kariery, który często daje im przewagę nad mężczyznami (Bańka, 2005).

Istotą akumulowania kapitału kariery jest, tak, jak każdego innego kapitału, zabezpieczanie przyszłych zwrotów poniesionych inwestycji. Zwroty te mogą przyjmować postać wypłat bezpośrednich lub wypłat za pośrednictwem przeprowadzonych transakcji i transformacji. Zakumulowany kapitał kariery może dawać wypłaty w postaci bezpieczeństwa, satysfakcji, statusu społeczno-ekonomicznego, długotrwałego zatrudnienia albo autonomii. W organizacjach pracownikom przyjaznym często tak właśnie się dzieje, ale nawet w nich zakumulowane aktywa kariery mogą ulegać deterioracji, gdy nie następuje ich odnawianie poprzez inwestycje. W percepcji osób zatrudnionych w tradycyjnych modelach karier, tj. realizowanych na wewnętrznym rynku pracy, przejawia się to we wspomnianym syndromie „plateauingu kariery” (Lamire i in., 1999). W organizacjach pracownikom przyjaznym podejmowane są programy zarządzania plateauingiem kariery (*managing career plateauing*). Jednak w organizacjach wiedzy, które generalnie nie mają wewnętrznego rynku pracy, jak też w karierach bez granic, które zawsze realizowane są poza wewnętrznym rynkiem pracy, zaniechanie inwestowania w kapitał kariery przez jednostkę w momencie rozpoczęcia pracy jest równoznaczne z całkowitym zanikiem zdolności zatrudnieniowej.

2.6.2.4. Cykle inwestowania i odnawiania kapitału kariery

Odnawianie kapitału kariery, tj. nieustanne inwestowanie w jego rozwój, jest immanentną cechą karier bez granic. Kariery tego typu przebiegają zawsze w cyklu odnawialnych projektów, zatrudnień, inwestycji oraz spłat (por. Rycina 1). Kariery bez granic stają się dominującą perspektywą życia dla osób dobrze wykształconych (Kivinen, Ahaola, 1999), nie należących do elit społecznych zabezpieczających im sekwencyjny model kariery zawodowej. Kariera bez granic, jako model progresywnej kariery zatrudnieniowej, jest w zasadzie obojętna tradycyjnym, słabo wykwalifikowanym pracownikom oraz ludziom przynależącym do elit politycznych, gospodarczych i finansowych (Kivinen, Ahaola, 1999). Osoby funkcjonujące w nowej ekonomii, w modelu samozatrudnienia na otwartym rynku

pracy szansę przetrwania budują poprzez odnawianie zdolności zatrudnieniowej, czyli poprzez stałe budowanie kapitału kariery w miarę realizowania spłat wcześniej zakumulowanego kapitału i zdobywanego sukcesywnie nowego doświadczenia. W modelu karier bez granic, w którym cykl kariery równoznaczny jest projektowi lub pracy czasowej (bez możliwości awansu) pojęcie „realizowanie kariery” odnosi się zarówno do procesu pracy w mikroskali, procesu nabywania doświadczenia w pracy, zużywania się kapitału kariery i mikro-plateauingu. Ten ostatni w świadomości jednostki jest lub być powinien sygnałem do rozpoczęcia aktywnego inwestowania w kompetencje nowego kapitału.

Jeżeli w trakcie realizowania projektu zatrudnieniowego inwestowanie w nowy kapitał jest skuteczne, wtedy po okresie *plateau* następuje natychmiastowe przejście do kolejnego projektu zatrudnieniowego. Jeżeli natomiast w wyniku czy to zaniechania inwestycji, czy z powodu intensywnego zużycia kapitału kariery w wyniku nieprzewidzianych okoliczności przejście do następnego projektu zatrudnieniowego jest niemożliwe, jednostka przechodzi w cyklu kariery zatrudnieniowej do czasowej niepełnosprawności. Jest to stan subiektywnego i obiektywnego zredukowania zdolności zatrudnieniowej, przejawiający się w poczuciu niedopasowania do wymagań rynku pracy. Jest to okres bądź bezrobocia, bądź innej formy aktywnego pozostawania poza rynkiem pracy. Aktywne pozostawanie poza rynkiem pracy to czas, w którym jednostka podejmuje z jednej strony inicjatywę odbudowania i uzupełnienia swojego kapitału kariery czy to w postaci nowych kwalifikacji, nowych kompetencji personalnych, czy też wreszcie w formie nowych znajomości (Wanberg i in., 2000). Działania tego typu nazywane są ostatnio w psychologii „zachowaniami proaktywnymi” (*proactive behaviors*) (np. Robitschek, 2003). Z jednej strony jest to inicjatywa podejmowana przez jednostkę w sferze jej rozwoju osobistego (*personal growth initiative*). Z drugiej strony, jest to inicjatywa jednostki ukierunkowana na odtworzenie zdolności zatrudnieniowej w sferze: a) wykorzystania przestrzeni publicznej środowiska fizyczno-kulturowego, b) wykorzystania przestrzeni publicznej stanowiącej ekosystem życia gospodarczo-zawodowego, c) wykorzystania relacji społecznych w istniejących układach zawodowych, towarzyskich, rodzinnych, organizacji społecznych, d) wykorzystania relacji z obcymi poprzez bezpośrednie kontakty oraz kontakty wirtualne (e-maile itd.) (Wanberg i in., 2000).

Brak inwestycji w kapitał kariery jest końcem nie tylko kariery w znaczeniu konkretnej pracy zawodowej, ale kariery zatrudnieniowej w ogóle. Przyczyny zaprzestania inwestycji w rozwój i odtwarzanie kapitału kariery, prowadzące w efekcie do ostatecznego wycofania się z kariery, są różne. Jedne związane są ze złudnym wrażeniem bezpieczeństwa i trwania, inne z nieprzewidzianymi okolicznościami, a jeszcze

inne z osobowością. Kapitał kariery tym różni się od innych wcześniej opisanych form kapitału, że zwraca uwagę na osobowość, jako wartość: a) komercyjną, będącą przedmiotem potencjalnych transakcji na inne formy kapitału; b) odtworzeniową, czyli modyfikowalną z punktu widzenia z góry przyjętych założeń; c) celowo konstruowaną i rozwijaną w czasie przez podmiot. Są pewne typy i cechy osobowości, które szczególnie nie nadają się do uczestnictwa w karierach bez granic. Typ osobowości szczególnie przystosowującej ludzi do radzenia sobie ze zmianami, niepewnością i przeciwnościami losu najwcześniej opisali w psychologii (Kobasa i in., 1982).

O ile dawniej psychologowie dość naiwnie poszukiwali typu lub wymiaru osobowości, który zapewni sukces w karierze (np. Sternberg), o tyle współczesna psychologia koncentruje się raczej na opisach osobowości, które pozwalają ludziom żyć i rozwijać karierę wbrew napotykanym kryzysom, zmianom, stratom czy tragediom. Innymi słowy, współczesną psychologię interesują mechanizmy broniące jednostkę przed porażką, od której nie ma odwrotu. Współczesne pojmowanie kategorii sukcesu widziane jest przez pryzmat porażek, strat i innych wydarzeń życiowych. Przykładami tego nurtu poszukiwań jest teoria sprężystości, jako teoria przekuwania straty w zysk (Bonnano, 2004), teoria przepływow doświadczenia (Csikszentmihalyi, 1996), teoria samoskuteczności (Bandura, 1977) czy wreszcie teoria osobowości proaktywnej (Crant, 2000). Ich wspólną cechą jest założenie, iż osobowość jednostki ma bardzo duże znaczenie w przełamywaniu trudności życiowych i to właśnie bariery i przeszkody życiowe są przyczyną rozwoju cech osobowości zdolnych do pokonywania trudności i wydarzeń krytycznych. Osobowość odporna na zawirowania losu kształtuje się wskutek napotykanych trudności, gdyż tylko w trakcie ich pokonywania jednostka buduje w sobie nową wartość pozwalającą jej na odkrywanie nowych opcji.

Co daje jednostce przezwyciężenie straty czy to w postaci utraty pracy, czy innej cenionej wartości. Wg Weiss'a (1990) utrata np. więzi, jaką jednostka ponosi w wyniku mobilności przestrzennej w swojej karierze (utrata wsparcia społecznego i społecznych korzeni Ja), daje jednak w wyniku procesów adaptacyjnych powrotu do normalności (*recovery*) następujące korzyści psychologiczne: a) nową zdolność do dawania energii w codziennym życiu, b) komfort psychiczny, c) zdolność do doświadczania przyjemności, d) nadzieję odnoszącą się do przyszłości, e) zdolność do działania z pożądaną adekwatnością w relacjach społecznych, małżeńskich, rodzinnych. Dzieje się to w wyniku współdziałania trzech mechanizmów psychologicznych: a) akceptacji poznawczej, b) akceptacji emocjonalnej, c) rozwoju nowego obrazu własnej osoby.

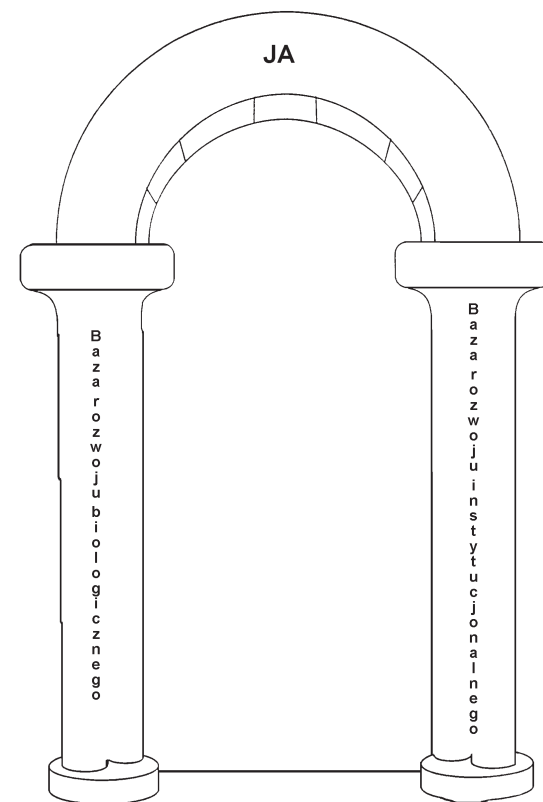
Otwartość na zmianę, w myśl współczesnych teorii interakcyjnych, nie jest tak, jak w klasycznych teoriach cech np. Wielkiej Piątce (McCrae), stałą cechą osobowości, ale zakumulowaną formą doświadczenia życiowego w formie np. postrzeganej samoskuteczności transponowaną na określone wzorce zachowań proaktywnych (np. Spencer i in., 1992). Osobowość jest produktem interakcji zasobów personalnych (osobowości) oraz zasobów środowiskowych (statusu społeczno-ekonomicznego, kultury etc.). Rozwój osobowości i akumulacja kapitału kariery są, od etapu wczesnej dorosłości, oparte na tych samych mechanizmach rozwojowych. Rozwój kapitału kariery jest rozwojem osobowości i odwrotnie. Wycofywanie się z kariery spowodowane jest: a) deficytami w zasobach osobowości (odporności, elastyczności, otwartości, proaktywności), b) deficytami w zasobach środowiskowych (brak wzorców kulturowych, więzi społecznych, więzi z instytucjami cieszącymi się reputacją), c) deficytami w interakcji między czynnikami personalnymi i środowiskowymi w wyniku deficytów postrzegania własnej osoby i otoczenia. Kapitał kariery, jako korelat osobowości jest kategorią podmiotową, wyróżniającą ją od innych wcześniej opisanych form kapitału.

2.6.2.5. Kapitał kariery a dojrzałość do kariery

Funkcjonowanie w cyklu odnawiania i zużywania kapitału kariery wiąże się z cyklicznością dojrzałości do kariery. Dojrzałość do kariery nie jest daną raz na zawsze funkcją osobowości i aktywności jednostki, ale odtworzaną formą kapitału kariery kształtowaną w interakcji z wpływami środowiska. Innymi słowy, kapitał kariery determinuje dojrzałość do kariery i odwrotnie. Wystąpienie stanu dojrzałości do kariery jest z jednej strony warunkiem zdolności odtwarzania kapitału kariery, a z drugiej strony kapitał kariery determinuje możliwość dojrzałych wyborów, przyjmowania postawy otwartości na nowe możliwości, postawy aktywności w monitorowaniu swojej kariery.

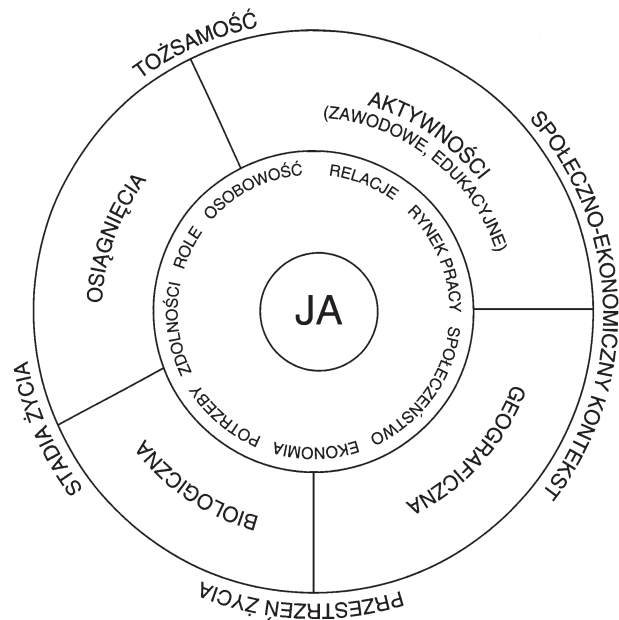
Tradycyjne pojęcie dojrzałości do kariery wprowadzone do psychologii przez D. Supera (1972) zostało zmodyfikowane w latach 90. ubiegłego wieku jeszcze przez samego autora. Obecnie jego koncepcja znana jest obecnie pod nazwą „teorii arkadowej” rozwoju tożsamości (Super, 1990). D. Supera arkadowa koncepcja Ja jest najbardziej wpływową dzisiaj teorią rozwoju zawodowego jednostki w cyklu życia, ale posiada ważny mankament, która sprawia, że niezależnie od jej dużej mocy wyjaśniającej jej znaczenie w praktyce psychologicznej jest znikome. Teoria arkadowa kładąc nacisk w rozwoju Ja na dwie bazy wyjściowe rozwoju jednostki tj. bazę biologiczną i bazę społeczną *de facto* modyfikuje jedynie wcześniejszy model schodkowego, sekwenencyjne rozwoju człowieka. Jednostka

w dochodzeniu do dojrzałej struktury Ja przechodzi przez kolejne sekwencje rozwoju biologicznego i społeczno-instytucjonalnego (Rycina 2). Łuk arkadowy tożsamości (Ja) spina dwie odrębne ścieżki rozwoju jednostki w makroskali rozwoju i w makroskali kariery jednostki.



Rycina 2. D. Supera „model arkadowy” rozwoju osobowości i kariery

Współczesnemu modelowi rozwoju kariery jednostki i cyklicznemu dochodzeniu do krystalizacji struktury Ja odpowiada nie tyle łuk osiągnięć prowadzący z dwóch źródeł, co kołowy model krystalizacji struktury Ja przedstawiony na Rycinie 3. Tożsamość jednostki, jako struktura kapitału kariery w danym momencie życia jednostki, tworzona jest z różnych elementów, elastycznie dobieranych przez jednostkę w zależności od okoliczności, jej genetycznego wyposażenia, pochodzenia społecznego, kontaktu z instytucjami kultu itd.



Rycina 3. Model cyrkularny rozwoju osobowości i kariery (opracowanie własne)

Nowoczesnym kryterium dojrzałości do kariery jest siła koniunkcji dwóch tendencji – tj. inicjatywy rozwoju osobistego (psychologiczny korelat Becker’owskiego pojęcia kapitału ludzkiego) oraz siły inicjatywy w monitorowaniu przestrzeni publicznej środowiska społecznego i zawodowego (korelat Bourdieu’wskich kategorii kapitału kulturowego i społecznego). O ile w tradycyjnym modelu karier i psychologii rozwoju zawodowego jednostki w cyklu życia, kategoria „dojrzałości do kariery” (*career maturity*) (Super, 1972) oznaczała zdolność świadomych wyborów zawodu lub krystalizację orientacji personalnych w formie dopasowania preferencji do środowiska zawodowego (Holland, 1998), o tyle w modelach karier bez granic kategoria ta oznacza: „elastyczność”, „otwartość” i „proaktywność”. Jednostka w tradycyjnym modelu kariery, jako sekwencyjnie rozwijanej pracy zawodowej i identyfikacji zawodowej, dojrzałość do kariery osiągała raz w życiu. Ten model rozwoju, którego największym eksponentem w XX wieku był Erikson przeszedł bezpowrotnie do historii. W modelu progresywnym kariery zatrudnieniowej, czyli od-pracy-do-pracy i od-projektu-do-projektu, dojrzałość do kariery jest cyklicznie odnawianą zdolnością zatrudnieniową mierzona zarówno kryterium otwartości, elastyczności oraz proaktywności, jak i kryterium kompetencji kariery,

czyli stopnia akumulacji kapitału kariery. W pierwszym przypadku jest to ocena psychologiczna adekwatności rozwoju struktury Ja do kariery, w drugim – ocena kompetencji kariery, jako konstrukcji społecznej (*career assessment* – Ecclestone, Proyor, 2003). Patrząc na dojrzałość do kariery z punktu widzenia zdolności zatrudnieniowej na otwartym rynku pracy i w perspektywie karier bez granic można powiedzieć, że jest zdolność jednostki do odtwarzania kapitału kariery umożliwiającego jej przeprowadzanie skutecznych transakcji na rynku pracy.

2.7. PORTFOLIO KARIERY I STRATEGIE INWESTYCYJNE W KAPITAŁ KARIERY

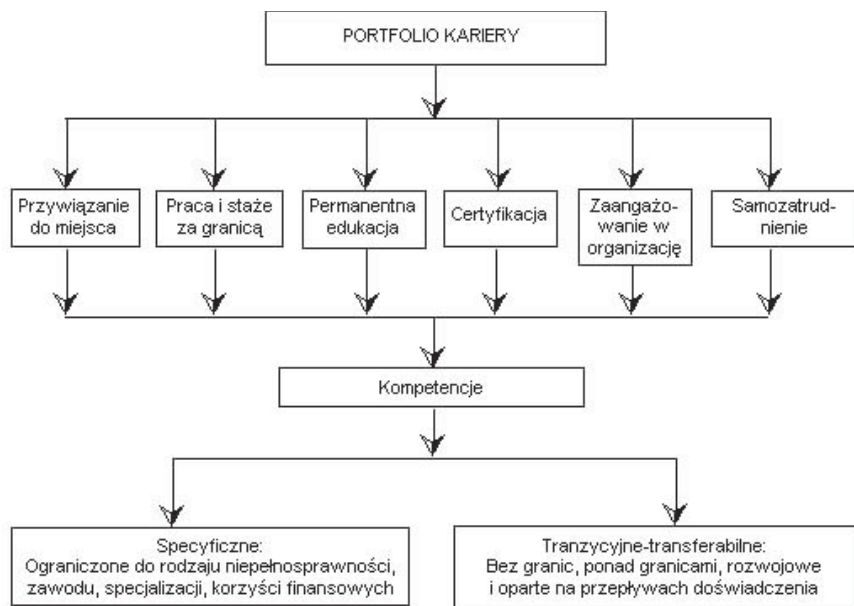
Analogia między kapitałem finansowym a kapitałem kariery wiedzie bezpośrednio do pojęcia wprowadzonego przez Charlesa Handy’ego „portfolio kariery” (Handy, 1989). Podobnie, jak w przypadku zabezpieczania kapitału finansowego, jednostka w swojej karierze musi również uwzględniać dywersyfikację ryzyka, jakie niesie ze sobą lokowanie w jednostronnych akcjach lub obligacjach.

Portfolio kariery (por. Rycina 4) jest narzędziem akumulacji i odnawialności kapitału kariery. Portfolio kariery to zbiór akcji inwestycyjnych jednostki ujmowanych w planach rozwoju kariery, a więc w planach rozwoju zawodowego personalnego, społecznego, rodzinnego, organizacyjnego-instytucjonalnego. Z perspektywy podmiotowej tj. subiektywnej portfolio jest planowanym źródłem kompetencji mających mieć wymierną wartość komercyjną na rynku pracy. Współczesne portfolio tzw. „karier efektywnych” konstruowane są wokół kategorii zatrudnienia a nie kategorii pracy. Dawne portfolio tzw. karier zawodowych zakładały, że najważniejszą akcją kariery jest inwestycja w wybór zawodu, pracodawcy, podjęcie pracy i utrzymanie pracy. Dzisiaj liczba elementów, które jednostka chce lub musi uwzględnić w swoim portfolio jest tak duża, że ich kombinacja stwarza niepowtarzalne wzory karier dla poszczególnych osób. Oznacza to, że nie ma jednego uniwersalnego wzorca portfolio kariery gwarantującego sukces dla wszystkich ludzi.

Ludzie mogą w swoim portfolio kariery uwzględniać różne strategie inwestycyjne w zależności od posiadanych predyspozycji (cech osobowości), cech personalnych, takich jak poczucie samoskuteczności, wcześniejszych doświadczeń, postrzeganych barier, doświadczanych zachęt i dostrzeganych afordancji (potencjalnych możliwości) środowiskowych. Najogólniej rzecz ujmując układanie portfolio kariery to budowanie strategii inwestycyjnej w kapitał kariery na bazie indywidualnie rozpoznanych celów, możliwości i strategii działania. Mimo, iż nie można mówić o uniwer-

salnym portfolio efektywnej kariery dla różnych ludzi, to jednak można wyróżnić pewne charakterystyczne wzory inwestowania ludzi w kapitał kariery i jego wykorzystywania w życiu.

Dwoma najbardziej charakterystycznymi strategiami inwestycyjnymi w karierę jest „strategia teraźniejszościowa” nastawiona na bezpośrednie korzyści i bezzwłoczny zwrot nakładów (wysiłku) oraz „strategia inwestycyjna” nastawiona na przyszłe zyski w karierze (por. Rycina 4) rozumianej, jako harmonia licznych domen życia (pracy, rozrywki, rodziny, aktywności społecznej). Grupę osób stosujących pierwszą strategię można nazwać „eksploratorami kapitału kariery”, a drugą – eksperymentatorami „odłożonej konsumpcji” zgromadzonych zasobów. Pierwsza grupa osób rekrutuje się najczęściej spośród zwolenników tradycyjnego kapitału kariery i tradycyjnego kontraktu psychologicznego. Druga grupa rekrutuje się spośród osób otwartych na zmiany, wykazujących zachowania proaktywne przybliżające do wyznaczanych celów przynoszących jednostce satysfakcję. Pierwsza grupa, związana z tradycyjnym modelem rozwoju kariery w modelu biurokratycznym, jest w ograniczonym tylko zakresie zdolna do brania na siebie odpowiedzialności za integralny rozwój własnej osoby i integrację ze społeczeństwem na zasadach częściowych



Rycina 4. Portfolio kariery

wyrzeczeń rozumianych w kategoriach odłożonej konsumpcji. Przeciwnie jest ona raczej nastawiona roszczeniowo i pasywnie. Drugą grupę tworzą ci wszyscy ludzie, którzy dobrowolnie lub z konieczności podejmują się odpowiedzialności za siebie, akceptują koszty oraz ryzyko porażki inwestowania w karierę i poszukują sposobów ograniczania ryzyka: a) niespełnienia się oczekiwanych korzyści z podejmowanych inwestycji, b) wystąpienia niesprzyjających okoliczności w trakcie realizacji planów, c) zmiany uwarunkowań realizacji planów w postaci nieprzewidzianych wydarzeń (choroba etc.).

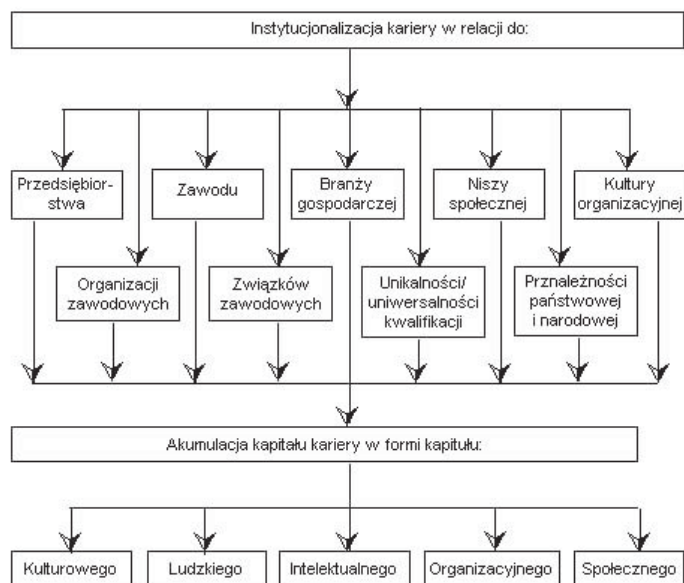
Analogie między kapitałem kariery a kapitałem finansowym są jednak ograniczone. W akumulacji kapitału kariery ludzie nie są, po pierwsze, ani racjonalni ani zdeterminowani dążeniem wyłącznie do racjonalnych celów. W związku z tym u ludzi występują dwa rodzaje strategii inwestycyjnych: a) strategię wykalkulowane i nastawione na osiąganie z góry zakładanych celów oraz b) strategię spontaniczne wynikające z orientacji na przypadek, satysfakcję, ciekawość, głębsze poczucie sensu życia. A zatem część ludzi poprzez inwestycję w kapitał kariery będzie oczekiwała istotnie realnych zwrotów w postaci zarobków, bezpieczeństwa, kontynuacji kariery, ale część będzie zorientowana na świat wartości tj. zwroty, które nie są obiektywnie wartościowe, ale podmiotowo. Przykładem takich zwrotów ocenianych wyłącznie osobowo, są: poczucie tożsamości, integralności, odporności, otwartości, pozbycia się lęku, pozbycia się nieśmiałości, satysfakcja, upór. Po drugie, ludzie w swoich strategiach inwestycyjnych nie są takimi samymi graczami, jak w inwestycjach finansowych, w których mogą pozwolić sobie na absencję. Akumulacja kapitału kariery wymaga zawsze osobistego zaangażowania, nie można jej zlecić nikomu i dlatego w psychologii określana jest terminem podmiotowości (*agency*).

Pojęcie portfolio kariery podkreśla poszukiwanie siebie, czyli rozwój kariery bardziej poprzez osobiste zaangażowanie niż działanie wspólnotowe. Z drugiej jednak strony, portfolio kariery, jako planowane poszukiwanie siebie, spina różne domeny instytucjonalne życia jednostki, tj. stanowisk pracy, zawodów, firm, instytucji społecznych, systemów certyfikacji etc. Wszystkie one są wspólne, jako typy dla ogółu ludzi, jednak każda z nich jest inaczej postrzegana w osobistym doświadczeniu jednostki. Każda osoba układając portfolio kariery podejmuje indywidualne działania oparte na właściwych dla niej tylko wyobrażeniach, co jest opłacalne. Jedni w planach akumulacji kariery uwzględnią będą głównie strategię inwestycyjną w „firmę”, czyli skrypt, w ramach którego realizowana będzie kariera. Np. może to być bogata i znana firma międzynarodowa lub przeciwnie – określona firma typu rodzinnego. Inni będą kierować swój wysiłek w zdobycie określonego zawodu i zrobienia kariery zawodowej. Ta strategia inwestycyjna ma różne źródła, jak specyficzne wychowanie,

tradycje kulturowe czy płeć. Ta strategia inwestycyjna najeżona jest wieloma niebezpieczeństwami, zwłaszcza w obecnym czasie zamierania zawodów i narastającej tendencji do dziedziczenia zawodów. Kolejną strategią inwestycyjną jest strategia edukacyjna nastawiona na doskonalenie zawodowe. Do niedawna przyjmowano uproszczoną wizję wysokiej renty inwestycyjnej w tę formę kapitału, ale dzisiaj zaczyna dominować bardziej realistyczne spojrzenie biorące pod uwagę możliwość, iż jest to strategia wysokiego ryzyka związanego z „przeedukowaniem”. Dość powszechną strategią inwestycyjną jest angażowanie się w tworzenie nowej formy przedsiębiorczości i nowego zawodu. Jeszcze inną strategią może być inwestowanie w określony obszar życia społecznego, jak sektor usług

w kapitał w domenie nazwanej umownie „firma”, a w domenie nazwanej umownie „edukacja” w kapitał reputacji związany z jakością certyfikatu.

Macierz, jaką tworzą z jednej strony, różnorodne domeny inwestycyjne kapitału kariery – takie jak firma, zawód czy branża, a z drugiej strony różne formy kapitału (takie, jak kapitał ludzki, kulturowy, społeczny, edukacyjny, reputacyjny) tworzą nieograniczoną wręcz różnorodność portfolio kariery i akumulacji kapitału kariery. Jednak akumulacja kapitału kariery nie jest celem samym w sobie, ale procesem funkcjonalnym zarówno dla jednostki, jak i instytucji społecznych tj. firm, przedsiębiorstw, organizacji gospodarczych, społeczności lokalnych, rodziny. Realizacja kariery, czyli wykorzystywania zakumulowanego kapitału kariery w formie kompetencji kariery nie przebiega w abstrakcyjnej próżni, ale w instytucjach kariery: uniwersytetach, urzędach, fabrykach, firmach itd. Proces translacji indywidualnych działań opartych na zakumulowanych kompetencjach kariery na specyficzne działania w ramach instytucji kariery określany jest mianem „instytucjonalizacji kapitału kariery” (Arthur i in., 1999). Instytucjonalizacja kapitału kariery oznacza, że z jednej strony jednostka wnosi do instytucji swój oryginalny zasób kompetencji ukształtowanych w innych warunkach i w ten sposób wzbogaca jej niewidzialne aktywa kapitałowe (Sveiby, 1997). Z drugiej strony, jednostka adaptując kompetencje do konkretnych uwarunkowań instytucjonalnych kariery rozwija nowe skrypty działania, które prowadzą do nowej kumulacji kapitału kulturowego, intelektualnego, organizacyjnego itd. Jest to zysk jednostki wynikający z wkładu i zużywania wcześniej nagromadzonych kompetencji. A zatem, kumulacja kapitału kariery przebiega w spiralnym cyklu rozwoju i adaptacji portfolio kariery w miarę posuwania się po ścieżce kariery zatrudnieniowej.



Rycina 5. Akumulacja kapitału kariery

socjalnych, pomoc *non profit* ludziom społecznie upośledzonym etc.

Ograniczanie ryzyka zakłada podział nakładów inwestycyjnych między różne domeny, tak aby w razie braku perspektyw w jednej dziedzinie można było podjąć działania w innej. Wiele osób w dalszym ciągu wierzy jednak w „główną” wygraną i obstawia jeden kierunek inwestycji. Coraz częściej i coraz więcej ludzi decyduje się nie tylko na zdywersyfikowaną strategię inwestowania w różne domeny kariery, ale także w różne formy kapitałowe w ramach poszczególnych domen. Można np. inwestować

3. MODELE PRAKTYKI DORADCZEJ

3.1. MODELE DORADZTWA W SYSTEMIE EDUKACYJNYM I RYNKU PRACY

3.1.1. Doradztwo w systemie edukacyjnym

W praktyce doradztwa karier wyróżnić można dwie odmienne postawy będące w istocie rzeczy dwiema odmiennymi orientacjami wobec doradztwa zawodowego i karier. Owe orientacje wyrastają z dwóch odmiennych tradycji. Jeden nurt wyrasta z tradycji preorientacji zawodowej ukierunkowanej na profilaktykę społeczną na wczesnych etapach edukacji zawodowej (Guichard, 2005). Orientacja i poradnictwo zawodowe zainicjowane zostały na początku obecnego stulecia w Stanach Zjednoczonych, a osiągnięcia tego nurtu, jak też spory toczony ze zwolennikami drugiego nurtu odbijają się echem również we współczesnej teorii i praktyce pośrednictwa pracy w Polsce. Np. Dobrouszek (1971, s. 60) w podręczniku pt. *Psychologia przemysłowa* pisze: „podstawową formą pracy w komórkach zajmujących się udzielaniem porad zawodowych (szkolnych) jest klasyfikacja”. Jest to przykład szeroko rozpowszechnionego stereotypu, zgodnie z którym doradztwo zawodowe to nieodłączny atrybut szkolnictwa lub związanego z nim poradnictwa.

Drugi nurt postaw wobec doradztwa karier wyrasta z tradycji humanizacji stosunków między światem pracy a przedsiębiorcami tworzącymi rynek pracy, gdzie doradztwo zawodowe jest podstawowym elementem kształtowania karier. W ramach tego nurtu myślenia powstały takie właśnie instytucje, jak biura pośrednictwa pracy promujące bezpłatną informację o wolnych miejscach pracy, „sklepy z ofertami pracy” informujące o możliwościach uzyskania lub poszerzenia kwalifikacji zawodowych, instytucje społeczne (np. w USA organizacje żydowskie) promujące zasady doboru kandydatów do pracy według posiadanych uzdolnień, zdobytych doświadczeń oraz zainteresowań zawodowych. W tym nurcie inicjatyw doradztwo zawodowe podporządkowane jest zawsze jednemu nadrzędnemu celowi, jakim jest dobór człowieka do pracy i dobór pracy do człowieka (*job placement*). Doradztwo zawodowe w tym kontekście jest strategią osiągania podstawowego celu, jakim jest efektywne i trafne umieszczenie osoby w odpowiednim miejscu pracy.

Te dwa nurty postaw wobec doradztwa karier i poradnictwa zawodowego dzieli zasadnicza kontrowersja dotycząca roli pośrednictwa pracy (*job placement*) w poradnictwie i roli doradztwa personalnego i psychoterapii w pośrednictwie (Zunker, 1986, s. 347; Gladding, 1994). Wyróżnić tutaj można znowu dwa skrajne sposoby myślenia. I tak w nurcie pierwszym lansowany jest pogląd, że doradztwo karier, jako poradnictwo zawodowe nie musi prowadzić w konsekwencji do skierowania danej jednostki lub grupy do konkretnej pracy (*job placement*). Innymi słowy, doradztwo zawodowe to jedna sprawa, a pośrednictwo pracy – druga. Natomiast w nurcie drugim argumentacja jest odwrotna; pośrednictwo pracy to jedynie kierowanie poszukujących pracy do oferujących zatrudnienie pracodawców, a proces ten nie musi, a nawet nie powinien mieć wiele wspólnego z doradztwem zawodowym. Tym ostatnim powinny się zajmować raczej szkoły i poradnie specjalistyczne, a nie instytucje pośrednictwa obsługujące rynek pracy.

Okazało się, że kontrowersja ta wyrasta z fałszywych przeświadczeń. Z jednej strony nie można efektywnie sterować rynkiem pracy tylko poprzez wczesną preorientację zawodową abstrahując od pośrednictwa w kontaktach z pracodawcą. Z drugiej strony w pośredniczeniu między pracobiorcami i pracodawcami doradztwo jest funkcją specjalną, niemal luksusową, a więc taką, na realizację, której można sobie pozwolić dopiero po spełnieniu zadań podstawowych (pośrednictwa). Efektem pierwszej skrajnej postawy był w Polsce całkowity upadek poradni wychowawczo-zawodowych, bowiem ich działalność coraz bardziej odrywała się od realiów zmieniającego się świata zawodów i rynku pracy. W zaistniałych okolicznościach „budowniczo” polskiego systemu edukacji zawodowej dokonali radykalnej reformy likwidując poradnie zawodowe. Krok ten przez wielu pedagogów i psychologów został uznany za racjonalny i słuszny, ale nie przez wszystkich. Efektem drugiej skrajnej postawy jest obserwowana w Polsce niechęć do traktowania doradztwa karier, jako integralnej części zinstytucjonalizowanego systemu pośrednictwa pracy.

3.1.2. Różnice i podobieństwa doradztwa karier w systemie oświatowym i w systemie pośrednictwa pracy

Pierwszy akt prawny dotyczący poradnictwa zawodowego został wydany w 1958 roku w formie zarządzenia Ministra Oświaty. W zarządzeniu tym zostały określone główne kierunki działania poradni psychologiczno-zawodowych. Można je sprowadzić do czterech podstawowych (Bierwińska, 1968): preorientacji zawodowej młodzieży i jej rodziców; pomocy metodycznej placówkom oświatowo-wychowawczym; pomocy bezpośredniej w wyborze zawodu udzielanej młodzieży i jej rodzicom; prowadzeniu badań naukowych.

Plon tych działań okazał się po latach mierny. Treścią poradnictwa zawodowego stała się informacja o kierunkach kształcenia na poziomie średnim i wyższym, o zawodach i specjalnościach w układzie oficjalnej nomenklatury zawodów. Jedynym wymiernym efektem działań w tym kierunku było opracowanie wybranych charakterystyk zawodów (zob. Sokala, 1960, *Charakterystyki zawodów. Materiały do poradnictwa zawodowego*). Największe zaniedbania występują na niwie opracowań metod diagnostycznych, a szczególnie w zakresie metod diagnostyki psychologicznej.

Przyczyną tego stanu rzeczy było dość jednostronne pojmowanie misji poradnictwa. Niechęć do selekcji zawodowej i metod ją warunkujących (standaryzowanych testów selekcyjnych) nakazywała poszukiwać istoty poradnictwa w udzielaniu porad w sprawach związanych z wyborem zawodu na podstawach pedagogicznych. Przyjęte założenie, do pewnego stopnia słuszne, że u podstaw poradnictwa zawodowego leży zasada wolnego wyboru zawodu – czyli świadoma i samodzielna decyzja, odpowiadająca indywidualnym możliwościom i potrzebom, a zarazem zgodna z obiektywnymi warunkami społeczno-ekonomicznymi – połączone zostało ze zgubnymi w skutkach wnioskami. Po pierwsze, wolny wybór zawodu to „samookreślenie” jednostki, w którym występuje „zgodność interesów jednostki z interesami ogółu” (Bierzwińska, 1968). Tak zawsze nie jest, a już w każdym razie nie w sytuacji doradztwa zawodowego dla dorosłych w urzędach pracy. Między wyborami jednostki a interesem ogółu, jeżeli nie zawsze, to czasami, zachodzi sprzeczność. „Z własnego wolnego wyboru” mamy w Polsce niski wskaźnik tzw. „odpływu z bezrobocia”, tzn. wysoki odsetek długotrwałych bezrobotnych. Jeszcze niedawno bezrobotny bez uzasadnienia mógł odmawiać podjęcia pracy, przyjmowania oferty pracy, wyrażania gotowości do przekwalifikowania się i zawsze na podstawie tego samego argumentu – prawa do wyboru (np. pracy w swoim zawodzie, realizacji własnych i tylko własnych zainteresowań etc.).

Drugi błędny wniosek dotyczy tego, iż wybór zawodu tj. zawodowe samookreślenie się jednostki, może być „(...) jedynie wynikiem długofalowego, specyficznego działania pedagogicznego, stanowiącego integralną część całego procesu kształcenia i wychowania realizowanego przez szkołę” (Bierzwińska, 1968, s. 62). Wynika z tego stwierdzenie, że „samookreślenie”, jako „dojrzałość do wyboru zawodu” jest efektem li tylko procesu przygotowania szkolnego. Otóż jest to założenie sprzeczne z psychologią rozwoju zawodowego przedstawioną obszernie w części trzeciej niniejszego opracowania; dojrzałość do wyboru zawodu kształtuje się w toku rozwoju psychicznego oraz społecznego, a umiejętność diagnozowania cech rozwojowych jednostki jest podstawą rokowania jej powodzenia w określonym zawodzie lub pracy.

Idea kształtowania życzeń i zainteresowań zawodowych w toku długotrwałego procesu wychowawczego jest podstawą teoretyczną doradztwa karier w modelu, w którym główną osią zainteresowania jest pośrednictwo pracy, jest trudna do zrealizowania z powodów głównie ze względów czasowych. W doradztwie karier w ramach modelu pośrednictwa pracy najważniejszym problemem jest to, aby w jak najkrótszym czasie skierować na rynek pracy jak największą liczbę bezrobotnych. Pośrednictwo pracy nawet wtedy, gdy przyjmuje charakter doradztwa karier z elementami działań ukierunkowanych przebudowę osobowości, tak jak w przypadku omawianego dalej modelu plateauingu, nie jest w istocie swej ani koncepcją wychowawczą, ani edukacyjną. Elementy takiego modelu praktyki doradczej występują w działalności Klubów Pracy działających w ramach urzędów pracy. Jest to akceptowany model działania z osobami długotrwale bezrobotnymi, a więc nie posiadającymi nie tylko statusu osoby zatrudnionej, ale także nie posiadających spójnej koncepcji życia. Niestety, ale jak pokazuje rzeczywistość ten tryb działania praktycznego jest nie najlepszą receptą na odniesienie sukcesu w procesie przywracania bezrobotnych na rynek pracy.

Jakie są najważniejsze różnice między doradztwem karier realizowanym w ramach systemu oświatowego i systemu pośrednictwa pracy?

1. W doradztwie karier w modelu pośrednictwa pracy wybór kariery jest wyborem określonej pracy i ścieżki życia w ramach określonej koncepcji funkcjonowania zawodowego, natomiast w systemie oświatowym wybór kariery jest to wybór zawodu nie będący tożsamym z wyborem i wykonywaniem pracy.

2. W systemie oświatowym doradztwo karier realizowane jest w układzie perspektywnym, tzn. takim, gdzie wszystkie możliwości są dla jednostki w perspektywie czasu jeszcze potencjalnie otwarte. Na etapie wyborów zawodu jednostka może być jeszcze lotnikiem, scenografem, poetą lub potencjalnym wykonawcą jakiegokolwiek innego rzadkiego zawodu. Osoba szukająca porady zawodowej w systemie pośrednictwa pracy bez względu na wiek (może nawet to być osoba niepełnoletnia zarejestrowana jako bezrobotna), stoi przed wyborami, w których pula możliwości jest mocno zawężona do realiów lokalnego, regionalnego rynku pracy, międzynarodowego rynku pracy.

3. W systemie oświatowym problemy rozwiązywane w doradztwie karier ograniczają się do jednej grupy rozwojowej, tj. do młodzieży uczącej się, która jeszcze nigdy nie pracowała. W systemie pośrednictwa pracy problemy doradztwa dotyczą wszystkich podstawowych grup klientów, z których większość ma już określoną świadomość zawodową (samookreślenie zawodowe), określoną przeszłość zawodową i rozwiązanie

problemu (braku pracy), nie jest sprawą przyszłości tylko teraźniejszości. Rozwiązania muszą być więc natychmiastowe, dopasowane do indywidualnej biografii (historii życia jednostki) i w miarę perspektywne, a więc uwzględniające możliwe do przewidzenia zdarzenia w przyszłości.

4. W systemie oświatowym doradztwem karier zajmuje się specjalista (doradca zawodowy – psycholog), którego status i rola organizacyjna są ściśle zdefiniowane. Doradztwo realizowane w systemie pośrednictwa pracy jest zagadnieniem rozmytym zarówno od strony pojęciowej, jak i organizacyjnej, o czym mówi m.in. następny rozdział.

5. Populację klientów korzystających z usług doradztwa karier w modelu pośrednictwa pracy tworzą osoby mniej lub bardziej psychicznie i społecznie nieprzystosowane. Głównie są to osoby, które utraciły pracę oraz bezrobotne (bezrobocie jest formą nieprzystosowania). O ile doradztwo karier – w systemie oświatowym – jest procesem wspomagania rozwoju osobowości, o tyle doradztwo zawodowe – w systemie pośrednictwa pracy – w większym stopniu włącza w swój obręb zainteresowania procesy korekcji społecznej i psychicznej.

3.1.3. Doradztwo karier wyrastające z praktycznych potrzeb przeciwdziałania bezrobociu

Doradztwo karier, jako doradztwo zawodowe realizowane w ramach systemu pośrednictwa pracy, posiada więcej odmienności niż cech wspólnych z doradztwem karier dla młodzieży. Przede wszystkim jest to model konsultacyjny zakładający współpracę w ramach „sieci pomocowej”, którego głównym elementem, a więc nie tak mocno akcentowanym w pomocy dla młodzieży, jest pośrednictwo pracy. Pośrednictwem pracy objęte jest całe spektrum klientów, będących na różnym etapie rozwoju intelektualnego, rozwoju moralnego, dysponujących zróżnicowanym bagażem doświadczeń. Różnorodność grup tworzących populację klientów biur pośrednictwa pracy a zgłaszających potrzebę radzenia się wymaga stosowania zróżnicowanych strategii doradczych. Programy doradztwa w systemie pośrednictwa pracy muszą godzić sprzeczności, takie jak czułość na specyficzne problemy pewnych tylko jednostek lub grup klientów *versus* zdolność do zaspokajania potrzeb wszystkich klientów.

Model konsultacyjny doradztwa karier przewiduje współpracę między pośrednikiem a wspomagającymi go specjalistami zatrudnionymi w ramach tej samej instytucji: psychologiem, lekarzem, doradcą zawodowym, prawnikiem. Model konsultacyjny, jako działanie z natury rzeczy o charakterze technicznym, mniej koncentruje się na wartościach życia i w niewielkim tylko stopniu inkorporuje elementy psychoterapii. Doradztwo, jako proces udzielania częściowych i fachowych porad między poszczegól-

nyimi podmiotami tworzącymi system pośrednictwa pracy, jest modelem najbardziej popularnym w świecie i wykazuje znaczne podobieństwo do modelu poradnictwa zawodowego w systemach oświatowych działających we wszystkich krajach uprzemysłowionych.

W modelu tym, wszyscy uczestnicy procesu pośrednictwa pracy, wykonują wysoce wyspecjalizowane i zrationalizowane czynności doradcze względem siebie i względem klienta bezrobotnego. Występują tu dwa warianty działania organizacyjnego. W wariacie pierwszym, pośrednik pracy jest głównym partnerem – doradcą klienta. Ten ostatni udaje się po poradę specjalistyczną do psychologa, lekarza, prawnika i doradcy zawodowego w sytuacji niemożności poradzenia sobie w jednym z następujących obszarów diagnostyczno-prognostycznych:

- 1 – identyfikacji faktycznego położenia zawodowego i życiowego bezrobotnego,
- 2 – identyfikacji doświadczenia zawodowego i kwalifikacji,
- 3 – identyfikacji zainteresowań zawodowych,
- 4 – identyfikacji uzdolnień intelektualnych,
- 5 – identyfikacji indywidualnych wartości, potrzeb i motywacji.

W wariacie drugim, bezrobotny sam bezpośrednio zwraca się o pomoc do poszczególnych specjalistów działających w sieci pomocowej, natomiast pośrednik pracy jest koordynatorem procesu doradczego i integratorem częściowych decyzji i częściowych porad w formie zintegrowanej diagnozy oraz prognozy dopasowania klienta do oferty pracy i odwrotnie.

W jednym i drugim przypadku, efektem końcowym procesu doradzania bezrobotnemu oraz konsultowania problemów dotyczących bezrobotnego ze specjalistami jest decyzja lub jej brak o skierowaniu danej osoby do zleceniodawcy określonej oferty pracy. Decyzje dotyczące umiejscowienia określonego kandydata (bezrobotnego) w określonym (oferta) potencjalnym miejscu pracy przybiera charakter bądź procedury selekcyjnej, bądź klasyfikacyjnej. Obydwie procedury są również zrationalizowane (a więc nie kierowane emocjami i dobrym „sercem”), ponieważ wynikają z bardzo racjonalnych zadań, jakie stawiane są pośrednictwu pracy:

- 1 – szybka diagnoza dotycząca oczekiwań: a) zleceniodawcy, b) kandydata do pracy;
- 2 – szybkie skojarzenie kandydata i zleceniodawcy na podstawie prognozy optymalnego dopasowania, maksymalnie spełniające oczekiwania obydwu stron.

Szybkość kojarzenia i dokładność dopasowania są podstawowymi kryteriami efektywności pośrednictwa pracy. Aktualność ofert trwa kilka tygodni i w tym czasie potrzeba określić, czyli sklasyfikować grupę

spełniających minimum wymagań, a następnie spośród tej grupy wyselekcjonować najlepszych, jako ostatecznych kandydatów.

Ostateczna selekcja kandydatów nie należy do pośrednika pracy. Prawo do tego rezerwuje sobie zazwyczaj pracodawca. Pośrednik musi w tym układzie umieć jednak być kompetentnym doradcą dla swojego bezrobotnego, pomagając mu zorientować się w stosowanych przez pracodawców procedurach. Oczywiście wszystkich procedur selekcji stosowanych przez różnych pracodawców pośrednik nie jest w stanie zgromadzić, ale niektóre znajdują się w zasięgu ręki. Poznańskie *Charakterystyki zawodów i ofert pracy* (Bańka, Chirkowska-Smolak, 1994) opracowane zostały, między innymi, z myślą o tym, by pośrednicy pracy mogli kompetentnie doradzać klientom, jak mają dostosować się do procedury weryfikacyjnej pracodawcy po otrzymaniu skierowania. Szczególnie pomocne w tego rodzaju doradztwie mogą być listy najczęściej stosowanych procedur weryfikacyjnych i najczęściej zadawanych pytań kandydatom do pracy przez pracodawców (np. Schein, 1978; Endicot, 1975; Nealer, Papalia, 1982). W języku polskim dostępna jest bardzo znana i wartościowa praca Richarda N. Bollesa pt. *Spadochron. Praktyczny podręcznik dla osób planujących karierę, szukających pracy i zmieniających zawód* (1993), która zawiera bardzo wiele informacji na ten temat.

Selekcja, jako sposób osiągania celów w doradztwie zawodowym, była z zasady wykluczana spośród możliwych strategii działania systemu oświatowego. W pośrednictwie pracy jest jednakże wręcz niezbędnym warunkiem skutecznego działania. Jak wiadomo z rozważań przeprowadzonych w części czwartej, konsekwencją skierowania do zleceniodawców ofert niewłaściwie dobranych i niedostatecznie wyselekcjonowanych kandydatów do pracy jest zerwanie przez nich kontaktów z biurem pośrednictwa pracy. A zatem w modelu konsultacyjnym doradztwa i pośrednictwa pracy selekcja jest podstawową strategią osiągania celu – skutecznego (szybkiego i trafnego) lokowania bezrobotnych na rynku pracy.

W modelu konsultacyjnym doradztwa karier, zakładającym współpracę wielu podmiotów w ramach „sieci pomocowej” pośrednictwa pracy, pojęcie „doradca” występuje w podwójnym znaczeniu. Jest to m.in. efekt problemów z tłumaczeniem angielskiego słowa *counseling*. Termin ten w języku angielskim oznacza zarówno pośrednictwo (w znaczeniu np. *job placement*), jak i pomoc psychologiczną w znaczeniu psychoterapii (Gladding, 1994). W języku polskim te dwie funkcje mają dwa różne pojęcia, co sprawia, że jednym razem doradca karier to ta sama osoba, co doradca zawodowy lub pośrednik pracy, drugim razem – pośrednik to taki „doradca na niby” (udzielający porad przy okazji i przez to niby niefachowych), który konsultuje się z „prawdziwym” doradcą zawodowym, jako specjalistą. Problem ten występuje w wielu krajach i w różny sposób

jest rozwiązywany. Na przykład, w niemieckim systemie pośrednictwa *Bundesanstalt für Arbeit* mamy do czynienia z podobną niekonsekwencją, jak w Polsce (pośrednik to ktoś, kto doradza, a jednocześnie osoba podporządkowana doradcy-specjaliście – *The Bundesanstalt...*, 1989; Czesła, 1994; Rojszczak, Błaszczyk, 1991). W Holandii problem rozwiązany jest bardziej prosto; każdy pośrednik pracy jest jednocześnie doradcą. Etaty w państwowym urzędach pośrednictwa pracy dzielą się na etaty administracyjne i etaty związane z aktywną i pełnozakresową pomocą osobom poszukującym swojej ścieżki kariery na rynku pracy. Pośrednik wykonujący tylko rejestrację nie jest więc doradcą i nie ma dostępu do pewnych fragmentów baz danych, natomiast pośrednik wydający skierowania do pracy jest jednocześnie doradcą oraz przysługuje mu prawo do dysponowania wszystkimi bazami danych, a więc również najbardziej intymnymi informacjami odnoszącymi się do klienta.

3.1.4. Model rehabilitacyjny doradztwa karier wykorzystujący „sieć pomocową”

Model konsultacyjny doradztwa optymalizujący proces diagnostyczno-prognostyczny realizuje najbardziej podstawowe funkcje państwowego systemu pośrednictwa pracy – bieżącej kontroli rynku pracy. Od skuteczności realizacji tych podstawowych funkcji zależy efektywność przeciwdziałania bezrobociu na lokalnych, regionalnych i ponadregionalnych rynkach pracy. Model ten jest efektywny, ale jedynie w odniesieniu do bezrobotnych krótkoterminowych. Można powiedzieć, że jest to model wystarczająco efektywny dla około 60% bezrobotnych korzystających z doradztwa karier w modelu publicznego systemu pośrednictwa pracy.

W świecie, w toku kilkudziesięcioletnich doświadczeń, w procesie pomagania ludziom mającym problemy z ułożeniem sobie kariery życiowej i zawodowej ukształtował się inny model, który nazwać można modelem rehabilitacyjnym. Wykorzystuje on „sieć pomocową” pośrednictwa pracy oraz metody psychoterapii do zintegrowanej readaptacji do rynku pracy osób doświadczających problemy adaptacji do świata pracy. Impulsem do budowania tego modelu doradztwa był i jest fakt długookresowego nieprzystosowania ludzi do efektywnego funkcjonowania na otwartym rynku pracy. Tego typu ludzie, najczęściej długotrwale bezrobotne, wymagają rehabilitacji zarówno mentalnej, społecznej, jak i zawodowej. Te trzy elementy procesu rehabilitacyjnego są przedmiotem integracji w procesie doradczym obejmującym zazwyczaj okres między 6 a 12 miesięcy.

Readaptacja do rynku pracy jest w tym przypadku: a – procesem kosztownym (gdyż im dłuższy jest czas pozostawania bez pracy, tym większy

wysiłek organizacyjny i finansowy musi być poniesiony na wprowadzenie bezrobotnego na rynek pracy); b – procesem organizacyjnie złożonym (bo w readaptacji społecznej angażującym partnerów spoza wewnętrznej sieci pomocowej pośrednictwa pracy); c – długotrwałym (ponieważ angażuje strategię działania rozciągnięte w czasie, takie jak szkolenie).

Doradztwo karier, polegające na readaptacji do rynku pracy, oparte jest na zupełnie innych strategiach osiągania celu (skierowywania do pracy), niż klasyczne doradztwo zawodowe. Strategie te związane są mniej z technologią diagnozy i prognozy dopasowania klienta do konkretnej oferty pracy, lecz bardziej z ekstensywnymi technikami pomocy skoncentrowanymi na zmiennych osobowościowych:

- 1 – z całokształtem psychologicznej oceny sylwetki bezrobotnego,
- 2 – przystosowaniem klienta do konkretnych wymagań i możliwości rynku pracy,
- 3 – wypracowaniem (wraz z klientem) odpowiedniej koncepcji kariery pracy i asystowaniem mu w procesie wdrażania jej (por. rozdz. 4.3.4.).

Główne strategie doradztwa karier w modelu rehabilitacyjnym to:

- 1 – planowanie szkoleń i kursów doszkalających,
- 2 – planowanie zmiany profilu zawodowego,
- 3 – planowanie nowego scenariusza życia uwzględniającego rozwój ogólnej zdolności zatrudnieniowej np. poprzez kształtowanie przedsiębiorczości, działalności gospodarczej na własny rachunek etc.

Istota działań pomocowych realizowanych w tym modelu doradztwa karier jest inna niż w modelu konsultacyjnym, tzn. są one „mniej ztechnologizowane”, a bardziej zhumanizowane. Obydwa modele wzajemnie się przenikają i uzupełniają. Po pierwsze, model rehabilitacyjny jest kontynuacją modelu konsultacyjnego, co oznacza, że readaptacja klienta do życia zawodowego następuje po wyczerpaniu „prostych rezerw” wstawienia klienta do rynku pracy, takich jak techniczne zabiegi prowadzące do skojarzenia klienta z pracodawcą. Po drugie, dane diagnostyczne zdobyte w modelu konsultacyjnym zachowują wartość w modelu rehabilitacyjnym, wymagają jedynie rozszerzenia o całościową diagnozę psychologiczną sylwetki i sytuacji życiowej klienta. Po trzecie, w modelu konsultacyjnym doradztwa karier mogą występować elementy charakterystyczne dla doradztwa rehabilitacyjnego i odwrotnie. Np. proces re kwalifikacji i przeszkolenia może być zaproponowany klientowi we wczesnym (konsultacyjnym) stadium doradztwa, bez czekania na to, aż jego problemy

funkcjonowania zawodowego doprowadzą go do statusu osoby długotrwale bezrobotnej. I na odwrót, w realizacji programu reorientacji zawodowej czynności diagnostyczne mogą być wykonane od nowa albo poszerzone o działania konsultacyjne charakterystyczne dla stadium diagnostyczno-prognostycznego w modelu pośrednictwa pracy.

Te dwa modele doradztwa i pośrednictwa wzajemnie się więc przenikają, ale nigdy na stałe nie stapiają się. W modelach tych inne jest zaangażowanie psychiczne doradcy w sprawę klienta, inna skala pokonywanych trudności i organizacyjne warunki wykonywania zadań. Np. efektywne realizowanie doradztwa rehabilitacyjnego wymaga elastycznego czasu pracy osoby udzielającej pomocy, gdyż tej roli nie da się wykonać „za biurkiem” i przy komputerze.

3.2. MODELE DORADZTWA KARIER OPTYMALIZUJĄCE PROCES DIAGNOSTYCZNO-PROGNOSTYCZNY

3.2.1. Pomoc diagnostyczna w wyjaśnianiu klientowi sytuacji problemowej i potencjału kariery

Podstawowym zadaniem doradztwa karier jest udzielenie klientowi takiej pomocy, dzięki której jest on w stanie podjąć suwerenną i optymalną decyzję dotyczącą pracy i życia na otwartym rynku pracy. Pomoc udzielana klientowi przez doradcę może zmierzać w trzech kierunkach: 1 – skierowanie klienta do specjalisty w celu zweryfikowania pewnych przypuszczeń, wątpliwości lub sugestii; 2 – dostarczenie klientowi odpowiednich narzędzi umożliwiających samoorientację we własnym położeniu zawodowym i życiowym; 3 – przedstawienie klientowi samodzielnej diagnozy dokonanej na podstawie danych dostępnych z rozmowy, z analizy dokumentów i z opinii przekazanych przez konsultantów (lekarza, doradcę zawodowego, psychologa, prawnika).

Co do pierwszego kierunku to szerzej będzie o tym mowa w następnym rozdziale. Jeżeli idzie o drugi kierunek działania, to trzeba podkreślić, iż jest on niezmiernie ważny, bowiem prawdopodobieństwo pomyślnego ulokowania klienta na rynku pracy w bardzo dużym stopniu zależy od samoświadomości zainteresowanego. Jak wykazują dość stare, ale zachowujące wciąż aktualność badania Szewczuka (1964) główne czynniki utrudniające pomyślny start zawodowy są natury psychologicznej i w kolejności tworzą je następujące zmienne: 1 – niezrównoważenie, 2 – brak zaufania do własnych możliwości, 3 – brak wytrwałości, 4 – zarozumiałość, 5 – upór, 6 – nieśmiałość, 7 – brak zamiłowania.

3.2.2. Ocena przydatności potencjału kariery za pomocą środków dostępnych bezpośrednio

Najbardziej istotnym warunkiem skutecznej pomocy doradczej jest trafna diagnoza położenia klienta, oparta na analizach badawczych prowadzonych przez samego doradcę. Do diagnozy potencjału kariery klienta i udzielenia mu stosownej porady, doradca może wykorzystać następujące źródła informacji: 1 – życiorys, 2 – ankietę personalną, 3 – świadectwa szkolne, 4 – opinie z poprzedniego miejsca pracy, 5 – inwentarz biograficzny, 6 – wywiad zawodowy (rozmowę z bezrobotnym). Każde z tych źródeł ma różną „moc informacyjną” (Jahoda i in., 1965).

Życiorys mógłby być dobrym źródłem informacji o bezrobotnym, gdyby zawierał rzeczywiście istotne informacje o nim, i gdyby wiadomo było, jakie fakty z życia klienta mogą być podstawą rokowania powodzenia w wykonywaniu określonej pracy, którą można by mu powierzyć. Nie wiadomo, jak poszczególne fakty zawarte w życiorysie korelują z wykonywaniem zawodu i w ogóle z przyszłym zachowaniem się bezrobotnego, jako pracownika. Brak zasad interpretacji pozostawia pole do działania intuicji, nastawieniom, stereotypom, domysłem i różnym sądom oceniającym. Podsumowując, użyteczność prognostyczna życiorysu jest żadna.

Ankieta personalna dostarcza w zwartej i usystematyzowanej formie informacji bardziej prognostycznej niż życiorys. Zasadnicze cechy ankiety to: 1 – niewielka liczba pytań istotnych z punktu widzenia rokowania przydatności zawodowej i powodzenia w wykonywaniu pracy; 2 – pytania dotyczą konkretnych faktów i osiągnięć zawodowych; 3 – pytania są standardowe, wymagające krótkich jednoznacznych odpowiedzi. Mimo niewątpliwych zalet nie wiadomo, które z informacji dostarczanych przez ankietę i w jakim stopniu są istotne dla przewidywania powodzenia w wykonywaniu konkretnej pracy.

Świadectwa szkolne stanowią jedno z ważniejszych formalnych źródeł informacji o zawodowym przygotowaniu kandydatów do pracy. Szkoła w pewnym stopniu selekcjonuje ludzi ze względu na cechy osobowości: inteligencję, zdolność uczenia się, pracowitość, umiejętność poddawania się określonym rygorom. Mimo to świadectwa szkolne nie wystarczają do adekwatnego przyporządkowania pracy i pracownika (bezrobotnego). Nie formułują one, jak rozległa i głęboka jest wiedza zawodowa.

Opinia od pracodawców zatrudniających klienta jest to jedno z niepewnych źródeł informacji o człowieku. Często w opiniach podawane są informacje wydawane dla „świętego spokoju” opiniującego, które mają nie szkodzić opiniowanemu. Umiejętność „czytania między wierszami” nie zmienia faktu, że nigdy nie wiadomo, czy wyczytana treść rzeczywiście występowała w opinii, czy też była tylko projekcją czytającego.

Najważniejszym źródłem informacji jest wywiad, czyli kierowana rozmowa mająca na celu ocenę potencjalnych i realnych możliwości zawodowych i życiowych klienta. Wywiad to najstarsza i najbardziej rozpowszechniona technika doboru ludzi do pracy (Ingleton, 1993; Egan, 2002). Jako narzędzie profesjonalne poznawania ludzi, technika ta pozostaje do bezpośredniej dyspozycji doradcy. Prowadzenie wywiadu wbrew pozorom nie jest rzeczą łatwą. W wywiadzie doradca uzyskuje informacje o rozmówcy za pomocą stawianych pytań i otrzymywanych odpowiedzi oraz przez zachęcenie i inspirowanie rozmówcy do swobodnych wypowiedzi o sobie.

Aby rozmowa nie była prowadzona w sposób przypadkowy, nieprzygotowany, doradca powinien spełnić minimum następujących wymagań (Egan, 2002, 2003), takich jak:

1. Przygotować spis zagadnień, które zamierza omówić z klientem. Dla każdej grupy zawodowej należy przygotować oddzielne listy problemów.
2. Ustalić dokładnie, co i jakie fakty chce się poznać. Do rozmowy należy być przygotowanym, bowiem ważne jest umiejętne wypowiedzianie się oraz kolejność stawianych pytań.
3. Wywiad prowadzić w sposób swobodny, nieformalny, ale według dokładnie przygotowanego planu. Fakty dotyczące ostatniej pracy rozmówcy powinny być wyjaśnione na początku wywiadu.
4. Przed rozpoczęciem wywiadu doradca powinien być zapoznany z już zebranymi informacjami o rozmówcy (życiorys, świadectwa, opinie etc.). Wywiad powinien uzupełniać informacje zawarte w formalnych źródłach informacji oraz wyjaśniać punkty, co do których istnieją wątpliwości.
5. Prowadzenie wywiadu powinno być podporządkowane punktowi widzenia rozmówcy. W ten sposób przełamywana jest trema, apatia, uprzedzenia.
6. Przeprowadzający rozmowę musi być świadom swoich uprzedzeń i antypatii. Upodobania i uprzedzenia nie powinny mieć wpływu na ocenę klienta.
7. Należy pozyskać zaufanie rozmówcy. Osoba badana powinna mieć pewność, że jest traktowana przychylnie i że jest tą osobą, której chce się pomóc.
8. Należy stworzyć atmosferę swobody. Cel ten można osiągnąć poprzez podsuniecie rozmówcy przyjemnych skojarzeń, zaprezentowanie postawy skromności, bez chwalenia się swoją wiedzą.

9. Należy cierpliwie słuchać. Prowadzący rozmowę powinien mówić tylko tyle, ile jest konieczne do jej podtrzymania w celu uzyskania istotnych informacji o rozmówcy.
10. Należy zwracać uwagę na dodatkowe informacje obserwując sposób, w jaki rozmówca wita się, zachowuje się podczas wywiadu, żegna się.

Podstawowym warunkiem skuteczności wywiadu realizowane jest posiadanie wyczerpujących i dokładnych informacji dotyczących zawodów i ofert pracy (Bańka, Chirkowska-Smolak, 1994). Bez dokładnej znajomości rodzaju pracy, wymagań, warunków, w jakich ona przebiega i na czym polega, nie można przeprowadzić dobrego wywiadu, a informacje o kandydacie do pracy uzyskane w jego wyniku nie będą mogły być wykorzystane do oceny przydatności zawodowej kandydata.

3.2.3. Pomoc specjalistyczna w ocenie potencjału kariery klienta

Nie wszystkie informacje potrzebne do oceny potencjalnych możliwości klienta i podjęcia decyzji o zaproponowaniu określonej ścieżki kariery doradca jest w stanie zdobyć sam. Przed podjęciem decyzji o dopasowaniu klienta do określonej ścieżki kariery, doradca może zasięgnąć opinii lekarza, psychologa, prawnika i doradcy zawodowego (którym zgodnie z rozporządzeniem Ministra Pracy może być psycholog, pedagog lub socjolog).

Usługi medyczne w systemie doradztwa karier mają dość specyficzny charakter. Lekarz nie zajmuje się klasycznie leczeniem, ale raczej poradnictwem realizowanym w formie ekspertyz w odniesieniu do stanu zdrowia bezrobotnego. Badania lekarskie w systemie doradztwa karier polegają na selekcji negatywnej kandydatów do pracy pod względem cech fizycznych. Zadaniem ich jest sprawdzenie, czy stan zdrowia kandydatów do pracy odpowiada warunkom wymaganym przy wykonywaniu określonej działalności zawodowej (np. wzrok, słuch etc.), czy nie chorują na choroby zawodowe lub czy nie posiadają jakichś innych wad fizycznych, które mogłyby mieć wpływ na bezpieczeństwo pracy.

Lekarz, jako ekspert, jest proszony o wydanie opinii o fizycznym stanie zdrowia osoby poszukującej pracy szczególnie w trzech okolicznościach, gdy: dana osoba jest po wypadku, po przebytej chorobie lub cierpi na schorzenia dziedziczne. Jak widać, wyniki badań lekarskich w większości przypadków nie mają charakteru prognostycznego, nie przewidują przyszłych osiągnięć kandydata w funkcjonowaniu zawodowym w ramach konkretnej ścieżki kariery. Zadaniem ich jest preselekcja do określonych ścieżek karier, których klienci nie mogą realizować albo ze względów zdrowotnych, albo z innych względów bezpieczeństwa.

Jest jednak jeden obszar działania lekarzy, który oprócz charakteru selekcyjnego ma również charakter prognostyczny. Tym obszarem działania są badania nad nieletnimi i niepełnosprawnymi. W przypadku nieletnich badania lekarskie są niezbędne dla określenia osiągniętego stadium rozwojowego osoby młodocianej. Na podstawie tej ekspertyzy można planować dopiero optymalny rozwój zawodowy, nie doprowadzający osobnika do niebezpiecznych konsekwencji zdrowotnych. W przypadku osób niepełnosprawnych badania lekarskie również oprócz diagnozy istniejącego stanu zdrowia dostarczają danych prognostycznych w planowaniu kariery pracy, szkolenia zawodowego czy programu rekwalfikacji.

Ekspertyzy prawne są niezwykle ważnym wsparciem działalności doradczej. Z porad prawnych może korzystać sam zainteresowany lub na zlecenie doradcy. Ekspertyzy prawne dotyczą różnych spraw, jak kodeksu pracy, różnego rodzaju uprawnień, no i oczywiście problemów wynikających z przejściem na działalność gospodarczą na własnych rachunek.

3.3. MODELE DORADZTWA OPARTE NA „BYCIU Z KLIENTEM”

3.3.1. Model doradztwa jako „bycie z klientem” w planowaniu nowych scenariuszy kariery

Pozostawanie na trwałe bez pracy jest groźnym zjawiskiem z psychologicznego, społecznego (rodzinnego) i ekonomicznego punktu widzenia, gdyż tworzy grupę społeczną określaną mianem wykluczonych. Nawet najbogatszych społeczeństw nie stać na to, aby utrzymywać finansowo miliony klientów opieki społecznej. Z kolei powiększanie się populacji trwałych bezrobotnych zaburza mechanizmy reprodukcji społecznej. Grupy ludzkie, które nauczyły się żyć z bezrobociem i których podstawowym modelem kariery jest życia z bezrobociem – dzięki ubezpieczeniom społecznym – przekazują następnym generacjom wypaczony system wartości, który jest gwarancją na niepowodzenie. Generalnie, społeczeństwa takie w wyścigu ekonomicznym muszą przegrać ze społeczeństwami, które potrafią ograniczyć do minimum liczbę ludzi realizujących pasywny model kariery życia. Z psychologicznego punktu widzenia trwałe bezrobocie zmienia mentalnie osobę, pozbawiając ją warunków do samodzielnego bytu ekonomicznego i do rozwoju indywidualnego. Opieka społeczna, oprócz wsparcia finansowego, nie jest w stanie tym ludziom pomóc inaczej. Postęp technologiczny i związane z nim wymagania uniemożliwiają w prosty sposób rekompensowanie zaległości w umiejętnościach i w motywacji.

Biorąc pod uwagę powyższe względy niezbędne jest prowadzenie doradztwa karier mobilizującego ludzi w każdym wieku do przechodzenia na rynek pracy i realizowania kariery, którą w rozdziale pierwszym określono mianem kariery zatrudnieniowej. Ten typ doradztwa karier rządzi się całkowicie odmiennymi prawami w stosunku do modelu diagnostyczno-prognostycznego i wymaga w związku z tym zastosowania innych strategii doradczych.

Po pierwsze, doradztwo karier mobilizujące do włączania się w formy życia kontraktowego na otwartym rynku pracy dotyczy populacji osób, która poddana została już w dużej mierze procesowi samoselekcji. Dotyczy to w przeważającej części osób bezrobotnych, ale nie tylko, bo ostatnio również np. osób przebywających długi czas za granicą (Bańka, 2006, Poradnictwo transnacionalne). Większość tego typu klientów to osoby, które albo nie spełniły wymagań konkurencji na rynku pracy, albo nie potrafiły samodzielnie stworzyć sobie warunków do zachowania zatrudnienia, albo też nie potrafią ułożyć sobie koncepcji życia zawodowego. W jednym i w drugim przypadku efekt jest taki sam – trwale pozostawanie bez pracy zmniejszające z każdym tygodniem szanse na zatrudnienie (zużycie kwalifikacji, wtórne przystosowanie, utrata atrakcyjności w oczach potencjalnego pracodawcy i stygma). W tych okolicznościach klasyczne doradztwo wykorzystujące pośrednictwo pracy, polegające na kojarzeniu poszukującego pracy z pracodawcą, nie może być traktowane, jako warunek konieczny i wystarczający skutecznej pomocy psychologicznej.

Po drugie, część populacji klientów z problemami kariery zawodowej (np. długotrwałych bezrobotnych) to osoby, które oprócz kryteriów niedopasowania swojego potencjału kariery do rynku pracy mają niewłaściwą motywację, nastawienia i orientację rozwojową. Cechą tych ludzi jest nieprzystosowanie psychiczne, które wymaga działań rehabilitacyjnych odwracających niekorzystne nawyki, szkodliwe postawy oraz negatywne myślenie. Rehabilitacja psychologiczna wymaga maksymalnej pomocy psychologicznej, tzn. wkraczającej w strukturę całego życia jednostki, a nie – jak w doradztwie karier w modelu pośrednictwa pracy – w strukturę funkcjonowania zawodowego jednostki. W tym właśnie celu doradca karier musi dysponować pełną wiedzą psychologiczną, odnoszącą się do prawidłowości rozwoju zawodowego, psychicznego oraz osobowości różnych grup klientów.

Po trzecie, część populacji klientów wymagających pomocy w sprawach związanych z karierą zawodową, znajduje się w trudnym położeniu nie z powodów subiektywnych i psychologicznych (brak uzdolnień), ale z obiektywnych przyczyn ekonomicznych, jak: stagnacja na lokalnych rynkach pracy, recesja gospodarcza, transformacje technologiczne zmieniające profil zawodowy rynku pracy. Fakt ten sprawia, że do ponownego

włączenia takiej osoby do efektywnego funkcjonowania w strukturze rynku pracy oraz własnego życia nie wystarczy jedynie program naprawczy typu doradczo-konsultacyjnego i doradczo-rehabilitacyjnego skierowany na zmianę działania jednostki. Często program naprawczy musi być jednocześnie skierowany na zmianę obiektywnych uwarunkowań ekonomiczno-gospodarczych i edukacyjnych kariery danego klienta. W tym celu niezbędny jest program tworzenia gospodarczego i edukacyjnego *milieu*, który wymaga działania zespołowego, partycypacyjnego uwzględniającego zarówno większą liczbę interesariuszy, jak i nawet całe społeczności lokalne (por. rozdz. 4.4.).

Z powodu wymienionych przyczyn, model doradztwa karier optymalizujący proces diagnostyczno-prognostyczny dopasowania klientów do ofert pracy lub innych dostępnych modeli kariery, nie jest wystarczającym sposobem rozwiązania problemu dysfunkcjonalności karier. W aktywizacji zawodowej i życiowej osób, długotrwanie przeżywających dysfunkcjonalność swojej kariery, potrzebny jest model doradztwa, który eliminuje zarówno blokady psychologiczne, społeczne i gospodarcze rozwoju jednostki. W modelu tym o efektywności procesu doradczego decydują inne strategie wsparcia klienta, takie jak:

- 1 – diagnoza całościowa sytuacji psychologicznej klienta,
- 2 – promocja rozwoju zawodowego i re kwalifikacji,
- 3 – promocja programów doszkolenia i szkolenia zawodowego,
- 4 – pomoc w planowaniu nowych koncepcji życia zawodowego
- 5 – pomoc bezrobotnym we wdrażaniu koncepcji re kwalifikacyjnych i szkoleniowych
- 6 – działania kontynuacyjne po rozwiązaniu związku doradczego (por. rozdz. 4.3.4).

Ten model pomocy jest programem doradztwa mniej zracjonalizowanym pod względem możliwych procedur działania, za to bardziej zhumanizowanym, bowiem pomoc doradcza w większym stopniu opiera się na więzi emocjonalnej między doradcą a klientem. Generalnie ten model doradztwa karier ma na celu optymalizację funkcjonowania zawodowego jednostki poprzez współdziałanie doradcy i klienta w procesie planowania kariery w ramach całościowej koncepcji życia. W tym układzie doradca karier jest dla klienta kierownikiem czy przewodnikiem motywującym do działania, jak też liderem dostarczającym pewnych wzorców (Egan, 1986).

Psychologiczna strategia doradztwa karier, w zintegrowanym modelu pomocy bezrobotnym, jest kosztowana finansowo i psychologicznie. Pomoc doradcza, jakiej wymaga klient z długotrwałymi i zróżnicowanymi proble-

mami kariery musi obejmować pełną diagnozę sytuacji psychologicznej, a więc diagnozę obejmującą wszystkie czynniki, które spowodowały niemożność efektywnego funkcjonowania w strukturze zawodowej, rynku pracy i społecznej. Inicjatywa zastosowania nowego podejścia może wychodzić w równym stopniu od klienta, jak i doradcy.

W modelu doradztwa karier optymalizującym funkcjonowanie zawodowe, psychiczne i społeczne klienta, poprzez dynamizowanie zmian w rodzaju i w poziomie potencjału kariery (kapitału kariery), doradca ma do czynienia z dwoma rodzajami klientów:

- 1 – z klientami dobrowolnie zgłaszającymi się po poradę i wsparcie wysiłków zmierzających w kierunku przebudowy swojego potencjału kariery i koncepcji życia,
- 2 – z klientami, którzy nie widzą potrzeby zmiany swojego nastawienia, a tym samym podjęcia wyzwania i ryzyka polegającego na przebudowie koncepcji życia.

W obydwu przypadkach pierwszym podstawowym problemem, jaki musi być podjęty przez doradcę karier to przeprowadzenie diagnozy przyczyn braku sukcesu dotychczas prowadzonego modelu kariery. Analiza niepowodzeń w realizowanym przez niego dotychczasowym modelu kariery powinna się skupiać na dokładnym przebadaniu ujemnych stron dotychczasowego scenariusza rozwiązania problemu (braku zatrudnienia, trudności psychicznych, trudności w życiu rodzinnym etc.). Drugim podstawowym problemem, jaki musi rozwiązać doradca, to przedstawienie klientowi możliwości innych niż te, które dotychczas nie doprowadziły go do znalezienia zatrudnienia. W tym kontekście doradca może zastosować trzy strategie: 1 – strategię promocji możliwości re kwalifikacji i całościowej zmiany potencjału osobowego, 2 – strategię promocji podwyższenia potencjału kariery poprzez kursy szkoleniowe i doksztalcające, 3 – strategię promocji zmiany ścieżki kariery poprzez zmianę zawodu i stylu życia (np. podjęcie działalności gospodarczej lub innej formy przedsiębiorczości).

Podstawą powodzenia jakiegokolwiek programu naprawczego i programu promocyjnego jest trafna diagnoza i przekonanie klienta o potrzebie przyjęcia takiego, a nie innego scenariusza działania. Przede wszystkim klient musi sobie uświadomić swoje realne możliwości oraz niewykorzystane możliwości. Nigdy nie jest tak, iż człowiek w danej działalności wykorzystuje cały tkwiący w nim potencjał zasobów: uzdolnień, możliwości uczenia się i motywacji. Odkrywanie niewykorzystanego potencjału ma istotne znaczenie, gdyż dodaje pesymistycznie nastawionym klientom otuchy i nadziei, co do możliwości i konieczności osiągnięcia bardziej ambitnych celów oraz wiarę w to, że wszystko jest

jeszcze prawdopodobne. Z kolei dla nadmiernych optymistów odkrywanie niewykorzystanego potencjału ostudza nadmierne aspiracje i nadmierną wiarę w nieograniczone możliwości. Np. bezrobotny dobrowolnie zgłaszający pośrednikowi chęć przeszkolenia się często traktuje je jedynie, jako żądanie zapewnienia mu środków materialnych. Swoje plany układa na subiektywnych ocenach własnych możliwości i przewidywaniach nie uwzględniających wszystkich „ciemnych” stron przedsięwzięcia.

Następnym krokiem, dynamizującym rozwój kariery klienta, jest zbadanie czy jego problemy są w ogóle rozwiązywalne z punktu widzenia możliwości posiadanych przez niego zasobów osobowości, jak i z punktu widzenia zasobów finansowych. Ponieważ ten typ doradztwa nie jest finansowo kosztowny, problem decyzji, nie może należeć do samego zainteresowanego. Kluczowym momentem jest stwierdzenie podstawowej motywacji do współpracy z pośrednikiem, bowiem inwestycja w formie pieniędzy i w formie wysiłku poświęcanego ludziom, którzy pozorują chęć aktywnego rozwiązywania problemu, ma bardzo poważne konsekwencje finansowe i społeczne.

Większość klientów borykających się z problemem dysfunkcyjności własnej kariery wymaga pomocy w formie wspomagania wizualizacji problemu z nowej perspektywy:

- 1 – dotychczas niewykorzystanych możliwości sprawowania kontroli nad problemem
- 2 – możliwości stwarzania sobie szans (szczęście spotyka głównie tych, którzy wierzą w nie i są skłonni sami sobie pomóc poprzez wychodzenie naprzeciw szansom).

Nawet, gdy klienci rozumieją już potrzebę zmiany podejścia do swojej kariery, to mają jednak nadal tendencję do trzymania się starych, wygodnych schematów myślenia i układów odniesienia. Zadaniem doradcy jest poddanie klienta „treningowi wyobraźni”, podczas którego waży on (bilansuje) wszystkie tkwiące w nim za i przeciw. Pomaganie klientom w uświadomieniu sobie własnych braków nie jest tożsame z mówieniem, co i dlaczego źle robią. Jest to raczej problem pomagania ludziom spostrzegać siebie, jako innych oraz świat w bardziej realistyczny i konstruktywny sposób. Na tym etapie pomoc doradcza polega więc na zaproszeniu klienta do budowania pewnego rodzaju alternatywnych wizji swojego położenia, które prowadzą do uchwycenia problemu we właściwych realiach i w obszarze możliwości skutecznego działania.

3.3.2. Pomoc klientom w tworzeniu oraz realizacji zaplanowanych strategii działania

3.3.2.1. Pomoc klientowi w wyborze strategii działania

Doradztwo karier jest skuteczne jedynie wtedy, gdy prowadzi do działania zmieniającego niekorzystną sytuację będącą przyczyną udzielania pomocy. O ile pierwszym krokiem jest opis i wyjaśnienie czynników nieakceptowanej sytuacji, o tyle drugim krokiem jest tworzenie nowego scenariusza realizacji sytuacji pożądanej, realizującej cele pomocy. W przypadku bezrobotnego celem udzielania pomocy jest stan zatrudnienia na stałe.

Pierwszy kierunek wiąże się ze zmianą profilu zawodowego, lepiej dopasowanego do rynku pracy przy zachowaniu istniejącego potencjału osobowego (kwalifikacji zawodowych). Ten kierunek pomocy bierze się między innymi stąd, że te same kwalifikacje i te same uzdolnienia mogą być wykorzystane w wielu pracach i zawodach. Często główną przeszkodą w osiągnięciu pracy jest sztywna kategoryzacja przynależności zawodowej. Bezrobotny, który z wykształcenia i z racji poprzednio wykonywanego zawodu jest tokarzem często ma opór psychiczny, przed zatrudnieniem się w innym zawodzie. Zadaniem doradcy – pośrednika pracy jest doprowadzenie do sytuacji, w której bezrobotny uświadamia sobie, że brak ofert pracy w „swoim zawodzie” przez długi czas nie musi być traktowany tylko i wyłącznie, jako całkowicie negatywna oznaka przeszłych i przyszłych wydarzeń, ale może i musi być potraktowany również w wymiarze pozytywnym – tj. konieczności zmiany podejścia, racjonalnego wykorzystania innych możliwości niż „czekanie na nic”. Kierunek szkolenia wiąże się z kolei ze zmianą profilu zawodowego poprzez zmianę profilu wykształcenia. Rekwalifikację, czyli zmianę profilu zawodowego można osiągnąć poprzez kursy doksztalające lub szkolenie stanowiskowe realizowane np. w trakcie prac interwencyjnych. Poprzez szkolenie zawodowe można też osiągnąć całkowicie nowy zawód, nowe umiejętności, które nie są kontynuacją kwalifikacji dotychczasowych.

Jedną z podstawowych przyczyn porażek, jakie ponoszą klienci w swoich zmaganiach ze znalezieniem sobie nowego miejsca na rynku pracy i w życiu jest to, że nie eksplorują oni różnych sposobów, jakie są możliwe do osiągnięcia tego celu. Najczęściej koncentrują uwagę na jednym rozwiązaniu i gdy ono nie sprawdza się poddają się negatywnemu myśleniu w postaci niewiary, apatii, bierności, zaniżonej samooceny. W takim przypadku konkluzja jest zawsze ta sama: „nie jestem w stanie tego osiągnąć”. Podsuwane przez doradcę różne sposoby rozwiązania problemu zwiększają prawdopodobieństwo, iż jeden z nich spodoba się

klientowi oraz będzie on dopasowany do jego możliwości. W każdym razie bez takich prób i poszukiwań na pewno rozwiązanie problemu braku pracy nie przyjdzie samo.

Klient po uświadomieniu sobie konieczności rozważenia nowych scenariuszy rozwoju lub szkolenia zawodowego jest jednak zazwyczaj zagubiony i niezdolny do podjęcia trafnej decyzji. Aby podjąć trafny wybór w zakresie pytania „co dalej?”, niezbędna jest wnikliwa krytyka możliwych opcji działania. Jak już wspomniano, klienci pośrednictwa pracy dzielą się na dwie kategorie: dobrowolnych uczestników procesu doradczego i uczestników w jakimś stopniu „przymuszonych”. W przypadku klientów pierwszego rodzaju doradca musi dokonać wspólnej oceny pomysłów, których autorem jest zazwyczaj sam klient. Przede wszystkim baczna uwaga musi być zwrócona na elementy programu, które wynikają z optymizmu. W przypadku klientów „przymuszonych” problem jest trudniejszy, bowiem najpierw należy klientowi stworzyć program zmiany (terapii, rekwalifikacji lub szkolenia), następnie wciągnąć go w to przedsięwzięcie tak, aby było ono uznane przez niego za własne.

Trzecim krokiem w opracowywaniu planu zmiany w karierze jest wybór odpowiedniej strategii działania po rozważeniu wszystkich „za i przeciw”. Podstawowa zasada, jaka obowiązuje we wszelkiego rodzaju doradztwie personalnym to ta, iż ostateczną decyzję podejmuje sam zainteresowany, a nie doradca. Doradca może zachęcać do takiego lub innego wyboru, odsłaniać różnego rodzaju perspektywy, ale wybór, identyfikacja z wyborem oraz odpowiedzialność w całości należą do bezrobotnego. Doradca nie może zmuszać do określonego wyboru pracy interwencyjnej, określonego programu szkolenia, określonego kursu. Z drugiej strony nie musi poddawać się dyktatowi klienta, który wymyślił sobie to i owo, a następnie żąda, aby jego woli podporządkować program działań. Doradca oddziałując na podejmującego decyzję dba jedynie o to, by jego wybór był najlepszy z punktu widzenia: a – potrzeb klienta, b – preferencji, c – zasobów osobowości (wieku, płci, motywacji, uzdolnień, temperamentu etc.), d – blokad tkwiących w środowisku gospodarczym i środowisku życia jednostki. Rzadko któremu klientowi udaje się dostrzec to, iż optymalna zmiana w strategii wychodzenia z impasu kariery musi być procesem integracji „środowiska wewnętrznego” (cech psychologicznych) oraz „środowiska zewnętrznego” (możliwości kontekstowych i edukacyjnych). W procesie doradztwa w formie „bycia z klientem” doradca stara się połączyć u klienta w spójną całość realizm psychologiczny (trafne samopoznanie, samoskuteczność) z realizmem ekonomicznym i życiowym przejawiającym się w formie chociażby proaktywności (zob. rozdz 5).

3.3.2.2. Pomoc klientowi w codziennych zmaganiach z realizacją wybranych scenariuszy rozwoju i szkolenia zawodowego

Doradzanie klientom w kwestiach rozwoju lub zmiany kariery to nie tylko rozmowa i planowanie, ale również aktywne współuczestniczenie w efektywnym wdrażaniu przyjętych scenariuszy. O ile w poprzednich krokach aktywność doradcy przejawiała się w przedstawianiu klientowi możliwie największej liczby otwartych możliwości, o tyle na etapie wdrażania „bycie z klientem” wykracza poza te ramy. Doradca jest wszędzie tam, gdzie jego obecność jest niezbędna do podtrzymania motywacji działania klienta. Oznacza to, że doradca nawiązuje aktywny i stały kontakt z uczestnikami i podmiotami związanymi z karierą klienta. Doradca nawiązuje aktywny kontakt z instytucjami szkolenia zawodowego i poszczególnymi trenerami, szkoleniowcami, nauczycielami i innymi uczestnikami sieci wsparcia dla klienta.

Mimo, że doradca przyjmuje aktywną postawę w procesie realizowania przez klienta wspólnie wypracowanego planu działania, nigdy jednak nie narusza zasady samoodpowiedzialności klienta za jego wybory, plany, strategie działania. Podstawą aktywnego działania doradcy jest zdolność przewidywania trudności w realizacji planów działania. Doradca taką zdolność posiada na podstawie zdobytego doświadczenia, natomiast klient działa w sytuacji dla siebie nowej i dlatego narażony jest na dwa niebezpieczeństwa: a – niebezpieczeństwo nadmiernego optymizmu polegające na ignorowaniu trudności; b – niebezpieczeństwo nadmiernego pesymizmu polegające na nadmiernym antycypowaniu trudności.

W przeciwdziałaniu nadmiernemu optymizmowi i pesymizmowi doradca powinien wzmacniać siły facylitujące oraz osłabiać siły hamujące, jakie występują w samym bezrobotnym i w jego otoczeniu. Siłami facylitującymi są z jednej strony takie cechy i zachowania klienta, jak pozytywne myślenie o realizowanym celu, postawa akceptacji, determinacja w realizacji celu działania, czyli ogólnie rzecz biorąc – proaktywność (zob. rozdz. 5.2.7.), a z drugiej strony – pozytywne myślenie o kliencie. Siłami hamującymi są z jednej strony negatywne postawy klientów, nadmierny optymizm (np. zawyżone aspiracje) lub pesymizm (np. wyuczona bezradność), słaba wola w realizacji przyjętego planu działania, a z drugiej strony – stygma (negatywna etykieta) towarzysząca niektórym (szczególnie nieatrakcyjnym) klientom.

Doradca ma możliwość i obowiązek oddziaływania zarówno na siły facylitujące, jak i hamujące. W odniesieniu do klienta doradca skutecznie oddziałuje facylitująco poprzez udzielanie z jednej strony intensywnego wsparcia emocjonalnego w pokonywaniu bieżąco pojawiających się problemów, a z drugiej strony poprzez stawianie klientowi różnego rodzaju wyzwań (Egan, 2002). Wsparcie i mobilizacja energii (wyzwanie) to dwa

przeciwstawne i niezbędne czynniki motywujące klienta do utrzymywania obranego kierunku działania.

W odniesieniu do środowiska zewnętrznego zadania doradcy obejmują takie kwestie, jak tworzenie pozytywnego image jego klienteli, pozyskiwanie przychylności wszystkich interesariuszy procesu doradczego, utrzymywanie dobrych kontaktów z instytucjami samorządowymi, utrzymywanie kontaktów ze szkoleniowcami i ośrodkami szkolenia zawodowego.

3.4. MODELE DORADZTWA W STADIUM STAGNACJI ROZWOJU KARIERY

3.4.1. Źródła stagnacji (plateoingu) kariery dawniej i dziś

Plateoing to pojęcie określające pracowników znajdujących się w fazie stagnacji swojej kariery w ramach danego kontraktu pracy. Są to pracownicy, którzy mają niewielkie szanse lub zupełny brak możliwości dalszych awansów w danej organizacji. Są to nierzadko doświadczeni pracownicy, którzy, najczęściej z powodu specyfiki struktury organizacyjnej, braku koniunktury gospodarczej lub schyłkowej „kariery zawodu” (tj. jego obumierania) po prostu nie będą już awansowani.

Problem znudzenia karierą i zaniku perspektyw występujący w środkowym etapie rozwoju kariery zawodowej nie jest oczywiście problemem nowym. Jest to między innymi klasyczna konsekwencja kryzysu wieku średniego, tak powszechnie występująca w minionych dekadach. Etap utrzymania to długi okres, w którym rozwijają się różnego rodzaju uwarunkowania – przyjazne lub wrogie, które wpływają na prawidłowości rozwoju kariery zawodowej pracownika. W pewnym punkcie drogi zawodowej wielu pracowników staje się emocjonalnie obojętnymi wobec swojej pracy i ścieżki zawodowej.

Klasyczne propozycje przeciwdziałające lub łagodzące sytuacje (Hall, 1985), w której pracownik, znajdujący się w fazie *plateau*, funkcjonuje nieprawidłowo obejmują: presuwanie doświadczonych, dojrzałych pracowników do innej pracy, wymagającej dużego doświadczenia i bardziej wszechstronnej niż aktualnie wykonywane, specjalistyczne zadania. W tym celu organizacje mogą tworzyć stanowiska pracy oparte bardziej na zasadach obowiązujących przy realizacji projektów, mogą okresowo zamieniać obowiązki przydzielane specjalistom, dopuszczać czasowe zmiany stanowisk, w tym również na niższych poziomach organizacyjnych, organizować wewnętrzne projekty konsultingowe, ułatwiać zmianę pracy, kierować pracownikami do innych działów w ramach organizacji, stosować szkolenia, zmiany zakresu obowiązków oraz pozwala na podjęcie szansy rozpoczęcia nowej kariery.

Inne propozycje zakładają stwarzanie pracownikom możliwości podejmowania dwóch karier zawodowych (Raelin, 1987). Inne jeszcze działania interwencyjne zakładają oferowanie pracownikom możliwości ciągłego doskonalenia oraz szkoleń pozwalających na zmianę pracy lub zmianę kierunku rozwoju kariery zawodowej. Do pozytywnych programów interwencyjnych należy zaliczyć proponowanie przez organizację jednostce większej autonomii i niezależności działania czy też udzielanie dłuższego urlopu wybranym pracownikom. Niestety w związku z wolniejszym rozwojem firm, zjawiskami demograficznymi, globalizacją i zmianami strukturalnymi na rynku pracy występowanie fazy *plateau* coraz powszechniej wiąże się z działaniami negatywnymi podejmowanymi przez organizacje, takimi jak przesunięcia poziome lub na niższe pozycje w strukturze organizacyjnej. Poza tym współczesne relacje między pracownikiem a pracodawcą oraz między organizacją ulegają znaczącej przebudowie w mechanizmach psychologicznych (Bańka, Wołowska, 2006), powodując sukcesywne pogarszanie się możliwości efektywnego kontynuowania karier w stanie stagnacji. Dlatego też zadaniem doradców karier staje zapewnienie koniecznej pomocy nie tylko tak, aby pracownicy, którzy znajdują się w fazie *plateau* lub są przesuwni na niższe stanowiska pozostawali dalej efektywnymi zawodowo, ale także tak, aby dzięki redefinicji swojej zależności organizacyjnej pozostawali dalej w dobrej formie psychicznej.

3.4.2. Stara i nowa koncepcja funkcjonalności i dysfunkcjonalności przywiązania organizacyjnego

3.4.2.1. Koncepcja przywiązania organizacyjnego

Koncepcja przywiązania/zaangażowania organizacyjnego (*organizational commitment*) tradycyjnie koncentruje się wokół dwóch reprezentacji mentalnych, jako dwóch podejść do umysłowych programów przystosowania funkcjonalnego – przywiązania/zaangażowania w formie postawy (*attitudinal commitment*) i przywiązania/zaangażowania behawioralnego (*behavioral commitment*) (Mowday i in., 1982; Reichers, 1985; Salancik, 1977). W podejściu pierwszym, pojęcie przywiązania organizacyjnego w formie postawy zaangażowania obejmuje proces, w konsekwencji którego ludzie zaczynają myśleć o swoim związku z organizacją. Ten rodzaj przywiązania pojawia się w efekcie zauważania przez jednostkę zgodności jej własnych celów i wartości z celami i wartościami, które są ważne dla organizacji. W podejściu drugim, tj. przywiązania w formie zaangażowania behawioralnego na plan pierwszy wybija się proces, za sprawą którego jednostka, po pierwsze, staje się elementem organizacji, a po drugie to, jak ona sobie radzi z tą sytuacją. W tym podejściu badaczy

interesuje głównie to, jak kształtuje się proces powstawania przywiązania do sposobu postępowania jednostki w organizacji, jak też to, w jakich warunkach jednostka będzie chciała kontynuować podjęte działanie (Kiesler, 1971; Salancik, 1977).

Badania nad postawą przywiązania, jako zaangażowania w formie postawy (*attitudinal commitment*), łączą pomiar przywiązania z jednej strony ze zmiennymi, które bądź poprzedzają wystąpienie tego zjawiska (*antecedents*), bądź są jego konsekwencjami (Buchanan, 1974; Steers, 1977), takimi jak: niska absencja i fluktuacja kadr, wysoka produktywność, a z drugiej strony z tak ważnymi uwarunkowaniami, jak cechy osobowości i czynniki sytuacyjne. Z kolei badania w modelu przywiązania/zaangażowania behawioralnego analizują przywiązanie raczej w odniesieniu do szczególnego trybu postępowania ludzi w organizacji aniżeli trybu postępowania wobec organizacji, jako całości, tj. pracy, aktywności, społeczności ludzkich i miejsca. Przywiązanie organizacyjne definiowane, jako więź (*bond*) między pracownikiem a organizacją generalnie rozpatrywane jest z dwóch odmiennych perspektyw. Jedna ujmuje przywiązanie, jako pojedynczy (jednowymiarowy) konstrukt (np. Becker, 1960; Wiener, 1982), a druga – różnicuje formy przywiązania i łączy je w wielowymiarowe modele (np. Allen i Meyer, 1990).

Modelem najbardziej popularnym przywiązania organizacyjnego jest model Meyera i Allen (Allen i Meyer, 1990, 1996; Meyer i Allen, 1997). Wyróżniają oni trzy składniki przywiązania: przywiązanie afektywne (*affective*), przywiązanie trwałości (*continuance*) oraz przywiązanie normatywne (*normative commitment*) (Allen i Meyer, 1990). Komponent afektywny oznacza emocjonalne przywiązanie pracownika do organizacji, zaangażowanie i identyfikowanie się z nią. Osoby z silnym afektywnym przywiązaniem kontynuują zatrudnienie w danej organizacji, ponieważ chcą to robić. Przywiązanie trwałe to świadomość kosztów związanych z opuszczeniem organizacji. Pracownicy, których podstawowa więź z organizacją oparta jest na komponencie trwałości pozostają w niej, ponieważ muszą to robić. Natomiast komponent normatywny przywiązania, to poczucie moralnego obowiązku do pozostania w organizacji. Osoby, z wysokim poziomem przywiązania normatywnego, czują, że powinni pozostać w organizacji. Meyer i Allen (1991) argumentują, że bardziej odpowiednie jest rozpatrywanie wymiaru afektywnego, trwałości/kontynuacji i normatywnego, jako komponentów przywiązania, niż jego typów, ponieważ związek jednostki z organizacją może odzwierciedlać w różnym stopniu wszystkie trzy składniki. Np. dana osoba może odczuwać silne emocjonalne przywiązanie do organizacji a jednocześnie mieć poczucie obowiązku do pozostania w niej (poczucie lojalności). Inna osoba może być zadowolona z pracy w danej organizacji i równocześnie zdawać sobie

sprawę, że opuszczenie jej (tj. separacja od organizacji), z ekonomicznego punktu widzenia, byłoby dla niego bardzo trudne. Kolejna osoba może doświadczać zarówno chęci, jak i potrzeby pozostania w organizacji, którym towarzyszy też poczucie obowiązku pozostania u obecnego pracodawcy.

3.4.2.2. Funkcjonalność i dysfunkcjonalność przywiązania do organizacji

Przywiązanie jest siłą, która wiąże jednostkę z kierunkiem działania. Siła ta jest doświadczana, jako stan umysłu, który może przyjąć różne formy: pragnienie, spostrzegany koszt lub obowiązek do kontynuowania kierunku działania. Te stany umysłu odzwierciedlają wyróżnione komponenty leżące u podstaw pojęcia przywiązania. Siła każdego z tych stanów może być mierzona i łącznie może odzwierciedlać „profil przywiązania” jednostki do organizacji.

Teorią przywiązania o najmniejszym zasięgu zastosowania jest koncepcja przywiązania organizacyjnego. Jej zadaniem jest wyjaśnianie funkcjonalności-dysfunkcjonalności przystosowania jednostki wyłącznie do rzeczywistości organizacyjnej. Powstała ona na marginesie rozwoju teorii organizacji, która z istoty rzeczy ma silne zakotwiczenie historyczne. Rozwój teorii przywiązania organizacyjnego odzwierciedla panujące w danym czasie realia wzajemnej współzależności systemów ludzkich i systemów organizacyjnych. Jednak, jak powszechnie wiadomo, systemy organizacyjne, jako środowiska kreowane przez człowieka zmieniają się, a wraz z nimi zmieniają się realia rzeczywistości ludzkiej tak na poziomie społecznym (grupowym), jak na poziomie indywidualnym tj. schematów umysłowych.

Przywiązanie do organizacji jest właśnie tym schematem umysłowym, którego teoria zaczęła powstawać trzy dekady temu, gdy rzeczywistość organizacyjna oraz pracy określona była m.in. przez takie pojęcia, jak wielkie organizacje gospodarcze, wewnętrzny i zewnętrzny rynek pracy, zatrudnienie przez całe życie czy kontrakt psychologiczny (Bańka, Wołowska, 2006). Obecnie dawne realia ustąpiły nowym, takim jak: zanik wewnętrznych rynków pracy, globalizacja pracy i kariery, zanik starego typu kontraktów psychologicznych i pojawienie się nowych, rozwój karier bez granic itd. (Bańka, 2006a,b). Są to nowe fakty, które nie powinny pozostawać bez wpływu na kształtowanie się więzi między jednostką i organizacją. Pozostaje jedynie pytanie: Jak?

Mentalna reprezentacja, jako model umysłowy, zależności od organizacji jest tworem aktywnie stymulującym i kierującym zachowaniami przywiązania, które w czasie rzeczywistym dodatkowo są kształtowane aktualnymi zdarzeniami. W związku z tym nasuwa się pytanie: Na ile zachowania przywiązania do organizacji są dla jednostki funkcjonalne z perspektywy jej bieżącej kariery zawodowej, a na ile są funkcjonalne

z perspektywy kariery w wymiarze całego życia? Innymi słowy, jak model umysłowy przywiązania do organizacji ma się do modelu umysłowego, jako mentalnej reprezentacji bezpieczeństwa życia jednostki. Jest to pytanie o tyle istotne, że omówiony wcześniej proces ewolucji pojęcia przywiązania pokazuje, iż rozwój ten zaczął się od zainteresowania się badaczy znaczeniem więzi dziecka z najbliższymi opiekunami w perspektywie konsekwencji dla całej struktury życia jednostki, a zakończył na koncepcji przywiązania, jako zaangażowanie w ograniczonej i wypreparowanej z szerszej perspektywy życia więzi organizacyjnej.

Koncepcje przywiązania, jako zaangażowania w organizację, są rekonstrukcją reprezentacji mentalnych ludzi uwikłanych w określoną rzeczywistość organizacyjną i społeczną. Jednak, jak wiadomo, wraz z warunkami życia ulegają zmianie modele umysłowe będące programami bezpieczeństwa i skuteczności życia. Ponieważ umysłowe modele przywiązania organizacyjnego nie są na tyle uniwersalnymi modelami sterowania życia, tak jak kształtowane we wczesnym dzieciństwie modele bezpiecznej więzi interpersonalnej, dlatego też zasadnym jest pytanie, na ile owe specyficzne dla danej rzeczywistości społecznej modele umysłowe są funkcjonalne lub dysfunkcjonalne w nowej rzeczywistości organizacyjnej?

Reprezentacja mentalna przywiązania organizacyjnego, jako umysłowy model bezpieczeństwa życiowego, kształtowane są w głównej mierze w okresie dorosłego życia, a w niewielkim tylko stopniu są efektem socjalizacji we wcześniejszych okresach życia, jak np. wychowania na bazie etyki protestanckiej. W związku z tym szczególnego znaczenia nabiera pytanie: Co dzieje się z ludźmi, gdy ich umysłowe reprezentacje poczucia bezpieczeństwa zderzają się z nowymi wymaganiami adaptacyjnymi? Inaczej mówiąc, jak raz ukształtowane umysłowe modele przywiązania organizacyjnego odgrywają aktywną rolę w ocenie i kierowaniu zachowaniami przywiązania jednostki w nowej rzeczywistości organizacyjnej i życiowej?

Współczesna rzeczywistość organizacyjna (Bańka, Wołowska, 2006) wyznacza przede wszystkim rozwój organizacji opartych na nowym kontrakcie psychologicznym (Rosseau, 1995; Makin i in., 2000). Jako niepisany zbiór oczekiwań działających cały czas pomiędzy członkiem organizacji a innymi podmiotami organizacji, w szczególności pracodawcą, kontrakt psychologiczny jest mentalną reprezentacją umowy społecznej, określającej warunki wymiany i wynikających z nich korzyści dla obydwu stron. Kontrakt „starego typu” był kontraktem relacyjnym, opierającym się na długookresowych zależnościach między pracownikiem a organizacją (pracodawcą). Natomiast kontrakt „nowego typu” jest kontraktem transakcyjnym (*transactional contract*), którego istotą jest raczej narzucona

niż uzgodniona konwencja czy umowa. W pierwszym przypadku, mamy do czynienia z kontraktem psychologicznym, jako umysłowym modelem podzielanych przez pracownika i pracodawcę wartości, obligacji i działań wzajemnych. W drugim przypadku, mamy do czynienia z niesymetryczną relacją między dwiema stronami, z których każda buduje swój własny model umysłowy partnerstwa.

Koncepcja przywiązania/zaangażowania organizacyjnego kreśliła zasady i kryteria przystosowania funkcjonalnego do organizacji opartych na „starym” kontrakcie psychologicznym. Obecnie rozwój organizacji poszedł w kierunku „organizacji cynicznych” opierających z konieczności swój rozwój na „nowym” kontrakcie psychologicznym, którego elementem podstawowym jest brak silnej i stabilnej więzi afektywnej. W związku z tym adaptacja funkcjonalna w ramach starego typu kontraktu psychologicznego jest w warunkach nowego kontraktu psychologicznego dysfunkcjonalna. I odwrotnie, nowe zasady i kryteria adaptacji do nowego kontraktu psychologicznego są dysfunkcjonalne z punktu widzenia dawnych kryteriów optymalnego dopasowania do organizacji.

Adaptacja funkcjonalna w ramach starej rzeczywistości organizacyjnej oparta była na następujących zasadach: 1 – Lojalność wobec organizacji. 2 – Zaangażowanie w pracę wyłącznie w ramach organizacji. 3 – Inwestowanie zachowawcze polegające na wydatkowaniu energii w jedno miejsce, jako jedną wybraną organizację. 4 – Adaptacja do zmiany przez ewolucję w ramach środowiska organizacyjnego i transformację własnej osoby przez zmianę dopasowaną do środowiska wewnątrzorganizacyjnego. 5 – Zapobiegawcza ochrona przed separacją od organizacji, tj. przeciwdziałanie fluktuacji. 6 – Progres zawodowy i życiowy jednostki odbywa się poprzez awansowanie i zajmowanie kolejnych stanowisk w organizacji. 7 – Identyfikacji tożsamości jednostki z jedną organizacją, jako jednym miejscem zatrudnienia w oparciu o: a) lęk przed utratą inwestycji poczynionych w ukształtowanie więzi organizacyjnej, b) lęki przed separacją (zwolnieniem, odcięciem od źródeł wsparcia), c) lęk przed stratą bezpiecznej bazy (stratą kontraktu psychologicznego, jako umysłowego modelu bezpieczeństwa życiowego). 8 – Dochodzenie do realizacji wartości osobistych poprzez realizację wartości wspólnych (organizacyjnych).

Adaptacja dysfunkcjonalna, w ramach starej rzeczywistości organizacyjnej, obejmuje następujące zasady: 1 – Fluktuacja tj. zmiana pracy i organizacji; 2 – Zmiana zawodu w późnej fazie życia; 3 – Typ kariery niesekwencyjnej, zwanej obecnie „karierą bez granic” (*boundaryless career*) (Arthur i in., 2005), przejawiającej się w podejmowaniu zatrudnienia w poprzek zawodów, ról i organizacji; 4 – Szeroka specjalizacja w różnych domenach zawodowych i rolach życia (czego dowodem miał być konflikt między zaangażowaniem w pracę kobiet a jakością życia rodzinnego);

5 – Wykonywanie pracy zawodowej niezgodnie z zainteresowaniami i dyspozycjami osobowościowymi (co miało skutkować brakiem satysfakcji z pracy i z życia); 6 – Brak identyfikacji całościowej celów działania tzn. nastawienie na cele życiowe krótkoterminowe. 7 – Preferencja wartości osobistych bez oglądania się na wartości wspólne, organizacyjne.

Adaptacja funkcjonalna w ramach nowych rzeczywistości organizacyjnej oparta jest na następujących zasadach: 1 – Nastawienie na zmianę i stałe eksplorowanie nowych środowisk organizacyjnych. 2 – Adaptacja przez opuszczenie środowiska organizacyjnego tj. poprzez zmianę inter-sytuacyjną. 3 – Traktowanie separacji, jako pozyskiwanie możliwości niedostępnych w organizacji w zamian za utratę więzi organizacyjnej i środowiska personalnego organizacji. 4 – Eksplorowanie środowisk organizacyjnych ze „słabymi więziami” (Granovetter, 1974) umożliwiającymi kształtowanie nowych więzi i zajęcie w organizacji satysfakcjonującej pozycji. 5 – Proaktywność i samodzielność w poszukiwaniu i ustanawianiu sieci wsparcia oraz bezpiecznej bazy rozwoju zawodowego (Bańka, 2005e). 6 – Otwartość na nowe doświadczenia życiowe i przemieszczanie się między rolami zawodowymi i społecznymi (Bańka, 2005c). 7 – Poczucie samoskuteczności i zaufanie we własne siły, jako nowa bezpieczna baza do eksploracji środowisk organizacyjnych (Bańka, 2005d). 8 – Orientacja przyszłościowa na potencjalne możliwości tkwiące w środowisku a nie możliwości realne, namacalne i nie satysfakcjonujące jednostkę. 9 – Orientacja na wartości osobiste kosztem wartości wspólnych. 10 – Lojalność wobec własnych celów życiowych oraz własnej koncepcji życia niezależnej od ideologii organizacyjnej.

Adaptacja dysfunkcjonalna w ramach nowej rzeczywistości organizacyjnej obejmuje następujące syndromy zachowania: 1 – Zbytne przywiązanie do organizacji, jako miejsca i środowiska personalnego. 2 – Zbytne przywiązanie do zawodu, jako roli wyznaczającej miejsce w strukturze społecznej i organizacyjnej. 3 – Lojalność w stosunku do organizacji cynicznej, nie dotrzymującej zrównoważonego kontraktu psychologicznego. 4 – Lęk przed separacją i zerwaniem więzi organizacyjnej. 5 – Trzymanie się starej koncepcji kariery, jako ścieżki awansów, pozycji zawodowych i obiektywnych osiągnięć.

3.4.3. Eksternalizacja zatrudnienia a rozwój ogólnej zdolności zatrudnieniowej w sytuacji dysfunkcjonalnego przywiązania do organizacji

Jednym z trendów dostosowania karier do zmian organizacyjnych i strukturalnych rynku pracy jest proces przesuwania odpowiedzialności za rozwój z organizacji na pracownika. Proces ten określany jest mianem

eksternalizacji zatrudnienia, eksternalizacji rozwoju oraz eksternalizacji odpowiedzialności (Bergström, 2001). Przejawia się on w wykalkulowanym osłabianiu więzi (przywiązania) jednostki z organizacją tj. wewnętrznym (zakładowym) rynkiem pracy. Prowadzi to do zamierzonego „wypychania” ludzi na zewnętrzny rynek pracy, pozbywania się przez pracodawców bezpośredniej odpowiedzialności za jednostkę, przy jednoczesnym obciążaniu jej odpowiedzialnością za teraźniejszy, jak i przyszły rozwój zawodowy.

Eksternalizacja oznacza proces, w którym jednostka jest obarczona odpowiedzialnością za swoją obecną i przyszłą sytuację pracy. Obejmuje ona ludzi zatrudnionych na wewnętrznym rynku pracy, na którym nie ma żadnych perspektyw awansu, kontynuacji zatrudnienia, bądź utrzymania innych form zależności organizacyjnej. Jest to proces, który z założenia ma zmusić ludzi do wykalkulowanego zredefiniowania łączących jednostkę więzi z otwartym i wewnętrznym rynkiem pracy. Eksternalizacja jest formą kierowania karierą podejmowaną przez organizacje dążące do uelastycznienia zatrudnienia i jednocześnie poczuwające obligacje moralne za zatrudnianych pracowników (Bergström, 2001). Jest to jeden z programów prewencyjnych podejmowanych przez pracodawców, mających na celu stworzenie możliwości aktualnie zatrudnionym pracownikom większej mobilności psychicznej.

Eksternalizacja, jako program prewencyjny, przygotowuje ludzi zatrudnionych w organizacji do wyrobienia sobie postawy dystansu wobec swojego pracodawcy i oswojenia się z koniecznością kontynuacji zatrudnienia poza dotychczasowym stosunkiem pracy. Z punktu widzenia psychologicznego, eksternalizacja jest procesem osłabiania nadmiernej więzi przywiązania organizacyjnego (lojalności). Natomiast z organizacyjnego punktu widzenia eksternalizacja jest cywilizowanym sposobem pozbywania się przez pracodawców nadmiaru pracowników. Jest ona przeciwieństwem klasycznych programów socjalizacji organizacyjnej, a więc budowania więzi organizacyjnej. Jej celem jest wyrobienie w pracownikach elastyczności w percepcji obligacji organizacyjnych, przywiązania organizacyjnego (*organizational attachment*) oraz lojalności organizacyjnej w perspektywie temporalnej (Davis-Blake, Uzzi, 1993, Feldman i in., 1994).

Rozwój programów eksternalizacji zatrudnienia, jako programów uelastyczniania przez firmy stosunków zatrudnienia, jest rezultatem zmian w koncepcjach odpowiedzialności oraz w koncepcjach adaptacji i rozwoju zawodowego. Tradycyjne koncepcje rozwoju zawodowego zakładały szkolenia i przystosowanie jednostek do wewnętrznych rynków pracy poprzez planowanie ścieżek kariery. Procesy eksternalizacji przystosowują ludzi do separacji z wewnętrznym rynkiem pracy w sytuacji dekonstruk-

tury. Pracownik przygotowywany jest do świadomego i wykalkulowanego sprzedawania swojej pracy i osvajania się z myślą, że przywiązanie do pracodawcy jest na dłuższą metę przystosowaniem dysfunkcyjnym. Eksternalizacja, jako program przystosowania do rynku pracy, zakłada nieciągłość zatrudnienia na wewnętrznym rynku pracy i konieczność podtrzymywania ciągłości zatrudnienia na zewnętrznym rynku pracy.

Eksternalizacja jest procesem mobilizowania zasobów jednostki oraz zdolności przetwarzania informacji dotyczących potencjalnych uwarunkowań zatrudnieniowych. Jako program rozwoju zdolności zatrudnieniowej na zewnętrznym rynku pracy, eksternalizacja zakłada, że zdolność kalkulacji przez jednostkę szans zatrudnienia nie jest jej dana w naturalny sposób, ale konstruowana w interakcji ze środowiskiem rodzinnym, społecznym i instytucjonalnym. W przeciwieństwie do tradycyjnych form rozwoju ścieżek kariery (na wewnętrznym rynku pracy) programy eksternalizacji nastawione są na zmianę zasad kalkulacji podstaw skutecznego zatrudnienia. Zamiast koncentracji na aspektach specjalistycznych zajmowanej pozycji w firmie, eksternalizacja proponuje stymulację rozwoju w kierunku kompetencji ogólnozatrudnieniowych. Jest to stymulowanie rozwoju w kierunku definicji pracy, której istotą nie jest systematyczny wzrost specjalistyczności, ale uniwersalności w podejmowaniu ról, w przechodzeniu z jednej roli do innej bez zmniejszania odpowiedzialności. Innymi słowy, eksternalizacja jest programem adaptacji do zmian w zajmowanych pozycjach na rynku pracy we wszystkich kierunkach: z dołu do góry, poziomo oraz z góry w dół. Najważniejszym celem eksternalizacji jest nie doprowadzenie jednostki do określonej pozycji zawodowej lub w strukturze kariery, ale zachowanie ciągłości między pozycjami, której efektem jest ciągłość kariery. Kariera w tym układzie równa się sumie projektów związanych z poszczególnymi pracami.

Zadaniem procesów eksternalizacji jest stymulacja motywacji wewnętrznej w podejmowaniu odpowiedzialności za swój los oraz rozwój zawodowy. Eksternalizacja bierze swoje podstawy w założeniu, iż przechodzenie z wewnętrznego rynku do zewnętrznego rynku pracy wymaga zmiany koncentracji jednostki z zarządzania liniowego (stadialnego) na strukturę organizacji kariery opartą na projektach. Jednostka nastawiona na parcele pracy, wiązki zadań a nie konkretne zadania synchronizuje i orkiestruje swoją tożsamość wokół identyfikacji z określonym portfelem pracy (Bergström, 2001). Funkcjonowanie w ramach obszarów obowiązków daje jednostce wymierne korzyści zarówno w zakresie elastycznego wykorzystania kompetencji, jak i rozwoju wewnętrznego tj. mobilności psychicznej. W tym układzie, mobilność psychiczna polega na myśleniu o sobie, jako o podmiocie zewnętrznym w stosunku do organizacji (Vardi, 2000). Transformacja jednostki z pracy, skoncentrowanej na zadaniu

w kierunku kreowania portfolio pracy (Romaniuk, Karen, 2000), jako kombinacji pozycji i odpowiedzialności, zwiększa z jednej strony możliwości długookresowe kariery, a z drugiej minimalizuje ryzyko utraty miejsca na rynku pracy.

Eksternalizacja może często przybierać formy tworzenia fikcji i złudzenia wolności od organizacji. Organizacje posiadają znaczącą przewagę nad jednostką w kolonizowaniu życia poprzez tworzenie „map przyszłości”. Jednak etap nawet fikcyjnej niezależności od organizacji jest elementem niezbędnym w dochodzeniu do podmiotowej strategii podążania za własnymi planami zawodowymi a nie planami rozwoju organizacji. Nowa koncepcja podmiotowego rozwoju karier zakłada szkodliwość nadmiernego przywiązania normatywnego i emocjonalnego do organizacji. Tylko w ten sposób możliwe jest budowanie przez jednostkę portfeli kariery, czyli konsolidowanie planów dotyczących przyszłych prac i projektów alternatywnych w stosunku do tych aktualnie realizowanych w organizacji. Sumując, eksternalizacja zatrudnienia jest formą adaptacji do zmian poprzez wykalkulowane prowokowanie zmian w ciągłości zatrudnienia, w poziomie przywiązania normatywnego i emocjonalnego do organizacji oraz w poziomie refleksji dotyczącej przyszłego zaangażowania zawodowego.

3.4.4. Adaptacja kapitału kariery do zmian

Współcześnie mamy do czynienia z dwoma modelami rozwoju kariery, które operują przeciwstawnymi strategiami inwestycyjnymi: unikania porażki i kosztów oraz zbliżania się do zdarzeń ryzykownych, niepewnych i do końca nie zdefiniowanych. W tradycyjnym modelu rozwoju zawodowego ludzie podążają za szczegółowo zdefiniowanym skryptem kariery (czyli wzorem kariery – w terminologii Supera) i harmonogramem przebiegu na kolejnych etapach rozwoju. W drugim modelu rozwoju zawodowego ludzie podążają za ruchomą wizją celów kariery oraz elastycznie reagując na postępujące zmiany. Obydwie grupy różni sposób zapewniania sobie poczucia bezpieczeństwa psychicznego, definiowania warunków i kryteriów sukcesu życiowego oraz niepełnosprawności (Bańka, 2003). W pierwszym przypadku poczucie bezpieczeństwa ma być zapewniane i jest zapewniane z zewnątrz, jako że kariera jest immanentną częścią rozwoju organizacji. W drugim przypadku, tj. kariery bez granic, poczucie bezpieczeństwa jest budowane przez samą jednostkę, na bazie stale odnawianej odporności psychicznej, stale bilansowanej trafności oceny różnorodnych zdarzeń oraz na podstawie zachowań proaktywnych, których adekwatność dla poszczególnych celów cząstkowych jest stale monitorowana przez podmiot. Warunkiem sukcesu życiowego w

pierwszym przypadku jest prawidłowy wybór zawodu i wsparcie organizacyjne w kierowaniu karierą, w drugim – prawidłowe zdefiniowanie ważnych tematów życiowych (Savickas, 2003), do których można dojść różnymi drogami. Kryterium sukcesu kariery w pierwszym przypadku są obiektywne osiągnięcia, w drugim – spostrzegana spójność osiągnięć w przekroju życia i w perspektywie różnorodności ról. Istnienie dwóch przeciwstawnych orientacji życiowych – a więc z jednej strony zachowawczej tj. realizowanej w ramach granic organizacyjnych, z drugiej otwartej, czyli bez granic – wyznacza dwa typy odpowiedzialności za rozwój osobisty oraz dwa różne modele adaptacji kapitału kariery do zmiany.

Pierwszy model adaptacji kapitału kariery to model zmiany organizacyjnej na wewnętrznym rynku pracy, a drugi to model zmiany strukturalnej dopasowanej do zmian na zewnętrznym rynku pracy. Gdy zmienia się organizacja i zmienia się jej otoczenie ludzie mogą orientować się w swoich strategiach adaptacyjnych albo na zmiany w środowisku organizacyjnym, albo na zmiany występujące w środowisku zewnętrznym, bez granic organizacyjnych. Obydwa modele nie pozostają w stosunku do siebie w całkowitej izolacji. I tak zmiany strukturalne nieodwołalnie zmieniają warunki działania wewnętrznych rynków pracy, a mianowicie: zmniejszanie się możliwości promocji, coraz częstsze przesunięcia wertykalne, a nawet przesunięcia na niższe stanowiska. Sumując, kariery wewnątrzorganizacyjne napotykają na strukturalne bariery rozwoju.

Z perspektywy podmiotowej pojawia się zjawisko określane terminem „plateau kariery” (Chao, 1990). Nie ma ono jednoznacznej definicji (Feldman, Weitz, 1988). Jest to między innymi poczucie porażki i frustracji spowodowane doświadczeniem przez jednostki istotnych zahamowań w rozwoju kariery. Proces przeżywania zatrzymania rozwoju kariery określany jest mianem „plateauingu kariery” (Lamire i in., 1999). Dla jednych specjalistów pojęcie plateauingu odnosi się do tego fragmentu kariery, w którym zanika prawdopodobieństwo dalszego awansu wewnętrznego lub zewnętrznego (promocji), a dla innych do braku stabilizacji i braku mobilności. Jeszcze inni wiążą pojęcie to z momentem, w którym decydenci przyjmują, że nie są w stanie wnieść niczego do organizacji lub nie są w stanie rozwijać swojej odpowiedzialności. Sumując można założyć, że *plateauing* to czasowa lub trwała sytuacja, w której sukcesywnie jednostka napotyka na coraz trudniejsze do przewyżnienia obiektywne i subiektywne trudności w promocji lub w przechodzeniu na wyższe poziomy odpowiedzialności, bazując na własnej ocenie i opinii.

W ocenie plateauingu najważniejsza jest ocena subiektywna odnosząca się do aktualnej sytuacji jednostki. Jest tak dlatego, że *plateauing* jest efektem naturalnego bilansowania przez jednostkę zysków i strat związanych z realizacją pracy w danej organizacji. Z tej perspektywy

plateauing jest zawsze powiązany w większym stopniu z oceną przez pracownika zatrudniającej go organizacji niż oceną własnej osobowości, ponieważ mobilność wewnątrz organizacji nie jest uzależniona od procesów wolicjonalnych, ale zewnętrznych decydentów. W tradycyjnej organizacji hierarchicznej zwyczajnie nie można siebie samego awansować. Natomiast w karierach bez granic *plateauing* jest procesem angażującym głównie oceny samoskuteczności. Rozwój kariery jest niezależnym od decydentów podmiotowo postrzeganym ruchem między pracami i projektami zatrudnieniowymi

W tradycyjnym modelu kariery *plateauing* jest częścią bilansu kontraktu psychologicznego, natomiast w karierach bez granic *plateauing* jest częścią cyklu inwestycyjnego w kapitał kariery. Są to więc dwa różne bilanse nakładów i zwrotów sporządzane przez jednostkę. W pierwszym przypadku jest to bilans zysków i strat w kategoriach kompetencji organizacyjnie ograniczonych (*bounded* – Arthur i in., 1999) lub nietransferabilnych (ACT, 1979; zob. Bańka, 1994, s. 143–145) tj. nie dających się zastosować w innej pracy, instytucji, projekcie. W drugim przypadku są to korzyści transferabilne, a więc nie ograniczone pracą, projektem i specyfiką organizacji. Charakterystyczne różnice między dwoma typami bilansów korzyści przedstawia Tabela 6.

Tabela 6. Bilans wkładów i korzyści w karierach tradycyjnych i bez granic

Bilans wkładów-korzyści w karierach organizacyjnych	Bilans wkładów-korzyści w karierach bez granic
Zaangażowanie w pracę vs. specyficzna satysfakcja z pracy	Wkład w uczenie innych vs. wzrost własnych kompetencji z perspektywy następnej pracy lub projektu
Wykonywanie pracy zgodnie z oczekiwaniami vs. zarobki	Inwencja w rozwój nowych systemów vs. bogactwo sieci współdziałania między graczami rynku pracy
Wydatkowanie własnych kompetencji vs. radość i poczucie sensu pracy	Śrubowanie w górę efektywności systemu vs. poczucie samoskuteczności lub kontroli
Wkładanie w pracę całej „duszy” vs. bezpieczeństwo i wsparcie	Wkładanie w pracę całej „duszy” vs. poczucie rozwoju osobowego
Wprowadzanie innowacji vs. autonomia	Restrukturyzowanie i zmiana vs. poczucie szerszego spojrzenia

Jak widać z zestawienia wybranych sposobów dokonywania porównań wkładów i korzyści (Tabela 6), w modelu bez granic dominuje nastawienie na uniwersalne kompetencje eksperckie (*know-how*), przebudowę Ja

poprzez kumulację samoświadomości i poszerzanie planów bezpiecznych tranzykcji do następnych projektów, oraz rozbudowę sieci współpracy dla poprawy szans znalezienia następnej lub lepszej pracy. W tradycyjnym modelu negatywny bilans prowadzi do *plateauingu*, jako reakcja frustracji i stagnacji życiowej. W modelu bez granic negatywny bilans czyli *plateauing* to sygnał do mobilizacji, planowania zmiany tranzykcji, uruchamiania wewnętrznej motywacji zmiany. Powszechnie obserwowana jest w tej kategorii karier mobilność geograficzna związana z karierami międzynarodowymi i globalnymi (Bańka, Ertelt, 2004; Feldman, 2001).

W tradycyjnych karierach konsekwencje *plateauingu* są zarówno ponoszone przez pracownika, jak i przez organizację. Z punktu widzenia organizacji zmniejsza się zaangażowanie w organizację, następuje spadek efektywności pracy i wzrost tendencji do opuszczenia organizacji. Jak już wiadomo z wcześniej omawianej kwestii eksternalizacji zatrudnienia i odpowiedzialności nie wszystkie organizacje tendencje te uznają za niekorzystne. Kontrolowany proces eksternalizacji może być praktycznym i humanitarnym sposobem redukcji zatrudnienia, o czym świadczą doświadczenia skandynawskie (Bergström, 2001). Jednak, aby tak było kontrolowane muszą być konsekwencje indywidualne *plateauingu*: stany depresyjne, odmowa zaangażowania, problemy zdrowotne, konflikty (Carson i in., 1995). Zmiennymi moderującymi reakcje na *plateauing* są: wiek, stadium kariery, pozycja, senioritość, umiejscowienie kontroli.

Dokuczliwość negatywnych konsekwencji organizacyjnych i indywidualnych prowokuje do poszukiwania środków zaradczych. Klasyczne środki zaradcze stosowane bardzo często to: wzbogacanie pracy i odpowiedzialności, poszerzanie pracy i odpowiedzialności, informowanie o nowych możliwościach pracy, pokrywanie kosztów szkoleń zawodowych, udzielanie urlopów rozwojowych (*sabbaticals*), programy doradcze, przydział nowych ról (Lamire i in., 1999). Najczęściej stosowane praktyki w przeciwdziałaniu *plateauingowi* nie są powiązane z planowaniem przyszłych ścieżek karier, dlatego nie budują one kapitału kariery opartego na mobilności psychicznej (odporności, twardości, proaktywności, otwartości). O ile w karierach bez granic *plateauing* jest diagnozą funkcjonalnej niedojrzałości (*functional immaturity* – zob. Masten, 2001) czy też czasowej niepełnosprawności, będących podstawą mobilizacji nowego kapitału kariery, o tyle w karierach biurokratycznych *plateauing* jest początkiem oczekiwania pomocy z zewnątrz.

4. DZIAŁANIA PRAKTYCZNE W DORADZTWIE KARIER

4.1. DORADZTWO KARIER JAKO DORADZTWO PERSONALNE I NOWY TREND W POMOCY PSYCHOLOGICZNEJ

Zmiany w kontekstach współczesnych karier prowadzą do zmian w teorii i praktyce doradztwa psychologicznego. Ponieważ w dobie globalizacji i nowej ekonomii (Bandura, 2002) żaden scenariusz nie gwarantuje sukcesu w życiu zawodowym jednostki, nowoczesną rolą poradnictwa jest udzielanie ludziom pomocy w zmniejszaniu ryzyka porażki oraz wspomaganie w cyklicznym odnawianiu zasobów osobowości i kapitału kariery. Proces ten wymaga uwzględnienia zmian w istocie procesu doradztwa oraz dostosowania strategii pomocowych do dwóch orientacji na karierę zawodową.

Różnice między poradnictwem karier i poradnictwem zawodowym dotyczą zarówno osób, które są adresatami porad, jak i instytucji (Tabela 7). O ile doradztwo zawodowe koncentrowało się na wspomaganiu rozwoju do dorosłości, którego momentem przełomowym był wybór zawodu, o tyle doradztwo karier koncentruje się, z jednej strony, na całościowym rozwoju osobowości jednostki, a z drugiej strony na pomaganiu ludziom na różnych etapach życia w rozwiązywaniu problemów tranzycji między różnymi rolami (Oatley, 1990), takimi jak; zawodowymi, pracy, życia rodzinnego, edukacyjnymi, publicznymi.

W przypadku zmian w istocie procesu doradztwa najważniejszą zmianą jest przejście w ostatnich latach od paradygmatu poradnictwa zawodowego do nowego paradygmatu doradztwa karier i doradztwa personalnego. Zmiany te w formie syntetycznej przedstawia Tabela 7.

Ogólnie rzecz biorąc przejście od poradnictwa zawodowego do doradztwa karier to przemieszczenie punktu ciężkości z programów interwencyjnych na programy prewencji, profilaktyki i promocji rozwoju osobowości oraz kapitału kariery. Programy interwencyjne tradycyjnie ukierunkowane są na wspomaganie kariery obiektywnej. Natomiast programy promocyjne ukierunkowane są na wspomaganie rozwoju kariery subiektywnej).

W interwencyjnym modelu doradztwa zawodowego najważniejsze są problemy związane z diagnozą zdolności i zainteresowań oraz pośred-

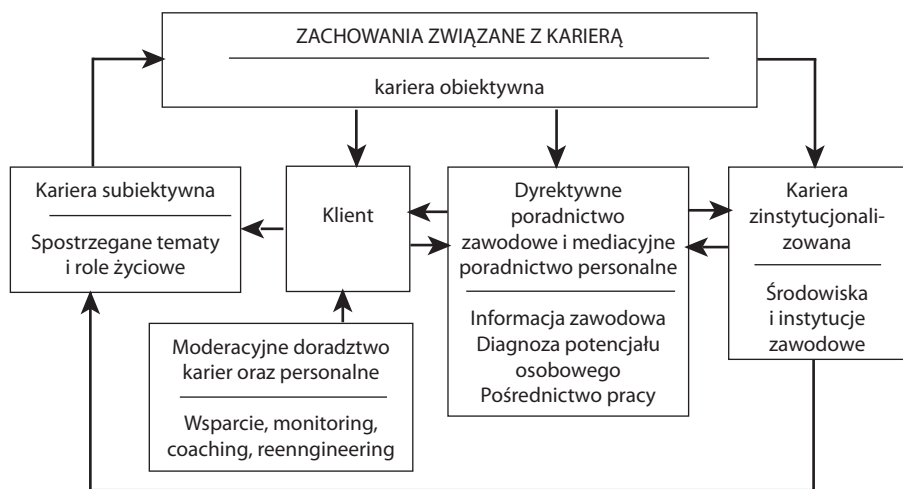
nictwa w zakresie informacji zawodowej i ofert pracy. Doradca występuje w roli mediującego eksperta wspomagającego decyzje zawodowe, wybory pracy, a w ostateczności w roli terapeuty korygującego deficyty w zasobach osobowości, jak w przypadku osób długotrwale bezrobotnych. W prewencyjnym modelu doradztwa karier punkt ciężkości położony jest nie na diagnozę zmiennych osobowościowych oraz wymagań rynku pracy (informacji zawodowej), ale na proces bilansowania kapitału kariery i profilaktykę w zakresie zabezpieczenia zdrowej osobowości przed destrukcyjnym działaniem długotrwałego stresu we wszystkich sferach życia powiązanych z karierą zawodową.

Tabela 7. Porównanie tradycyjnego paradygmatu poradnictwa zawodowego z nowym paradygmatem doradztwa karier

Tradycyjny paradygmat poradnictwa zawodowego	Nowy paradygmat doradztwa karier
1. Orientacja na konteksty narodowe	1. Orientacja na konteksty globalne i międzykulturowe
2. Koncentracja na karierze zawodowej w ramach państwa i na zawodach ograniczonych terytorialnie (terytorializm zawodowy)	2. Koncentracja na transgresji mentalnej, terytorialnej, zawodowej, narodowej i kulturowej.
3. Koncentracja na czynnikach osobowości (zdolnościach, temperamencie, zainteresowaniach)	3. Koncentracja na czynnikach intrapersonalnych (zdolności, zainteresowania) i interpersonalnych (kompetencje życiowe, kompetencje kulturowe).
4. Koncentracja na narodowych i populacyjnych układach odniesienia w definiowaniu i traktowaniu potencjału jednostki.	4. Koncentracja na indywidualnej perspektywie oceny (np. koncepcja Critesa).
5. Koncentracja na problemach rozwiązywanych przez doradcę eksperta.	5. Koncentracja na problemach, które mogą być rozwiązane wyłącznie przez samą jednostkę.
6. Koncentracja na wyborach zawodowych.	6. Koncentracja na wspomaganiu osobowości niezaburzonych i promocji zdrowia przez całe życie.
7. Koncentracja na doradztwie terapeutycznym wywodzącym się z psychopatologii (Rogers).	7. Koncentracja na doradztwie rozwojowym, ukierunkowanym na rozwój normalnych osobowości i osobowości ambitnych.

Doradztwo zawodowe w modelu interwencyjnym zasadniczo różni się od doradztwa w modelu prewencyjnym, gdyż pierwsze ma charakter mediacyjny, a drugi moderacyjny. Model interwencyjny, jako dyrektywny i ekspercki tryb udzielania pomocy w wyborach zawodowych, opiera się na faktach empirycznych dotyczących obiektywnych karier (obiektywna

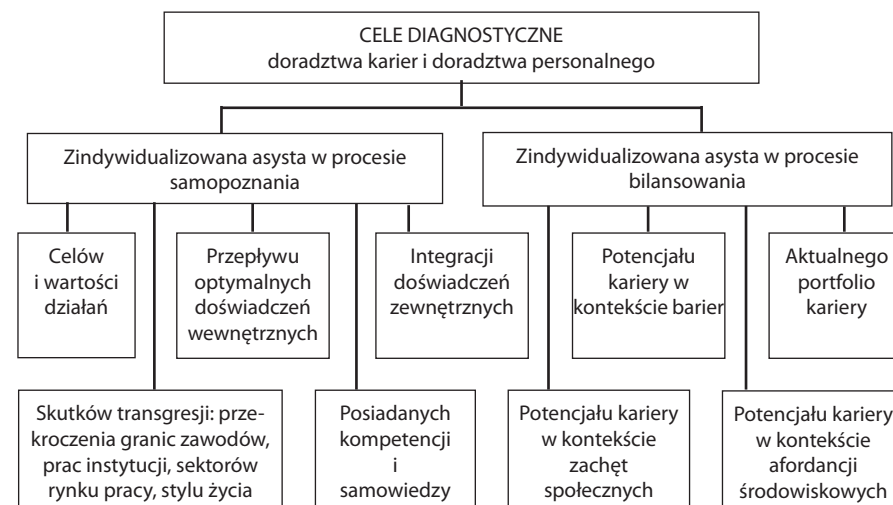
informacja zawodowa oraz obiektywne pomiary uzdolnień). Ten sposób pomagania obecnie nie wystarcza. Po pierwsze, w warunkach permanentnej zmiany nie jest możliwe formułowanie ogólnych dyrektyw opartych wyłącznie na obserwacjach empirycznych, ponieważ zróżnicowanie i zmienność warunków życia poszczególnych jednostek i grup ludzkich jest tak duża i wzajemnie sprzeczna, iż w zapanowaniu nad tym chaosem potrzebne są systemy teoretyczne innego rodzaju (Spokane i in., 2003). Po drugie, w doradztwie karier rzecz idzie o wspomaganie ludzi w rozwiązywaniu problemów w warunkach skrajnej niepewności, której nie eliminuje metoda indukcyjna oparta na gromadzeniu faktów z otaczającej rzeczywistości stale zmieniającej się.



Rycina 6. Rola doradztwa psychologicznego w planowaniu kariery subiektywnej i obiektywnej

Jest zatem rzeczą zupełnie naturalną, iż doradztwo psychologiczne staje się procesem konstruowania teorii dotyczących określonego fragmentu rzeczywistości, w określonym czasie i w odniesieniu do określonej osoby. Najbardziej kompetentną osobą w konstruowaniu tego rodzaju teorii jest sam podmiot/klient, jednak doradca może odegrać bardzo ważną rolę, jako moderator. Sumując, doradztwo karier w przeciwieństwie do poradnictwa zawodowego jest, z jednej strony nauką, a z drugiej praktyką skoncentrowaną na wspomaganie rozwoju osobowości człowieka w cyklu życia. Doradztwo karier, jako dziedzina praktyki, jest głęboko zakotwiczone w teorii i samo operuje specyficzną meta-teorią (Strong, 1991; Spokane i in., 2003). Doradztwo karier, w nowoczesnym ujęciu, jest formą wspoma-

gania ludzi w radzeniu sobie ze zmianami organizacyjnymi i życiowymi (Campbell, Ungaar, 2004). W poradnictwie zawodowym kierunki docelowe były dobrze zdefiniowane, toteż rola teorii była stosunkowo niewielka. W poradnictwie karier cele są płynne, ich realizacja uzależniona jest od wielu zmiennych personalnych (np. postrzeganych uzdolnień) i kontekstualnych (np. środowiska społecznego, kulturowego, dynamiki rynku pracy, możliwości edukacyjnych), a efekt końcowy trudny do przewidzenia. Toteż wskaźniki obiektywne karier, jako obserwowane skutki działań określonych przyczyn, schodzą na drugi plan wraz z wyjaśniającymi te związki wielkimi systemami teoretycznymi. We współczesnym doradztwie karier na czoło wysuwają się mikroteorie i oparte na nich meta-teorie pozwalające na wtórną integrację danych i przewidywań (Bańka, 2004).

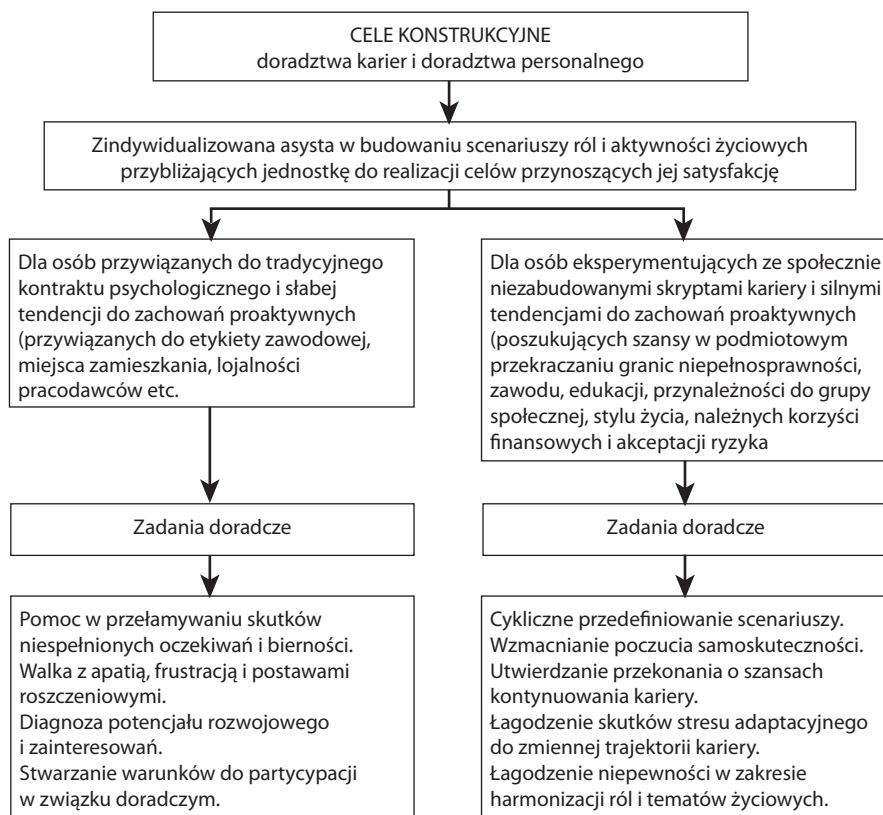


Rycina 7. Cele diagnostyczne doradztwa karier i personalnego/psychologicznego

We współczesnym doradztwie karier i w doradztwie personalnym wyróżnić można dwa rodzaje celów – diagnostyczne i konstrukcyjne. Pierwsze, wiążą się ze zindywidualizowaną asystą w procesie samopoznania i tworzenia cyklicznych bilansów kompetencji kariery. Jest to nurt doradztwa będący kontynuacją klasycznego interwencyjnego nurtu poradnictwa zawodowego. Dokładne samopoznanie jest i pozostanie kluczem nie tylko do trafnych i odpowiedzialnych wyborów zawodowych, ale również szansą rozwoju jednostki przez całe życie. Nowoczesne doradztwo karier tym różni się od poradnictwa dyrektywnego, że stosuje z jednej strony bardziej zindywidualizowane metody oceny potencjału jednostki, a z drugiej metody bardziej podmiotowe i partycypacyjne. Klient jest

głównym podmiotem samooceny, a rola doradcy sprowadza się do procesów moderowania.

Cele konstrukcyjne doradztwa karier polegają na zindywidualizowanym asystowaniu klientowi w budowaniu scenariuszy ról, tematów życiowych i planów działań przybliżających go do realizacji celów przynoszących satysfakcję z życia. Doradztwo karier jest inaczej realizowane w odniesieniu do grupy klientów przywiązanych do tradycyjnego kontraktu psychologicznego, a inaczej w odniesieniu do klientów przyjmujących bardziej otwartą i odpowiedzialną postawę wobec własnego rozwoju i wobec tego, czym kariera jest w ogóle. W doradztwie karier, jako procesie wspomagania budowania scenariuszy życiowych, osoby, które widzą strategię inwestycyjne w karierę życiową, jako mało atrakcyjną formułę życia, są traktowane w pewnym stopniu, jak osoby niepełnosprawne. Celem tej ścieżki doradztwa jest: a) niedopuszczenie do tego, by chwilowa niepełnosprawność jednostki w radzeniu sobie z problemami życiowymi



Rycina 8. Cele konstrukcyjne psychologicznego doradztwa karier

i rynkiem pracy nie przechodziła w syndrom wyuczonej bezradności (bierności); b) zwiększenie u klienta poczucia samoskuteczności i wyeliminowanie negatywnej samooceny własnych możliwości w stawianiu celów i zdolności do pracy w nietypowych dla siebie rolach; c) pomoc w budowaniu kapitału kariery w strategiach inwestycyjnych nastawionych na odłożone korzyści/zwroty w przyszłości; d) niedopuszczenie do przeistoczenia się czasowego niezdecydowania, co do dalszej drogi rozwoju w chroniczną bezdecyzyjność kariery. W tym układzie pomoc psychologiczna polega na rozwijaniu u ludzi mentalnej transformacji z poczucia niepełnosprawności w zdolność zatrudnieniową.

Doradztwo karier, jako proces wspomagania procesu budowania scenariuszy kariery w grupie klientów otwartych na zmianę i eksperymentowanie z karierą, polega na przewodzeniu, mentoringu i coachingu. Celem tego rodzaju doradztwa jest podtrzymanie jednostki w poczuciu słuszności wyborów, w potwierdzaniu systemów wartości, wzmacnianiu samoskuteczności i radzenia sobie ze stresem codzienności (Wicekr, 1989).

4.2. BUDOWANIE I ROZWIĄZYWANIE ZWIĄZKU DORADCZEGO

4.2.1. Ustanawianie związku doradczego

Doradztwo jest procesem składającym się z opisywalnych stadiów i uchwytnych etapów przejściowych. Pierwsze stadium wiąże się z budowaniem związku, czyli angażowaniem ludzi (klientów) w sprawy bezpośrednio ich dotyczące. W procesie tym krystalizuje się inicjatywa i motywacja klienta do zmian i przyjęcia przez nią odpowiedzialności za powstałe efekty. Oprócz tego na postęp i kierunek procesu doradczego wpływ mają takie czynniki, jak: miejsce, w którym odbywa się proces doradczy, obciążenia (psychiczne) klienta, umiejętności doradcy oraz charakter powstałego między nimi związku.

4.2.1.1. Czynniki wpływające na proces doradczy

Pierwszym czynnikiem wpływającym na proces doradczy jest jego struktura. Wiąże się ona z zachowaniami pomagającymi budować związek pomiędzy klientem a doradcą. Zachowanie te określane są mianem „mikroumiejętności” (Hill, 1999) i związane są z poświęcaniem uwagi klientowi, dodawaniem mu otuchy oraz wysłuchiowaniem. Zdarza się, że klienci i doradcy mają różne wyobrażenia o celu i istocie doradztwa. Klienci mogą nie wiedzieć, czego mogą spodziewać się po tym procesie, ani też jak powinni się zachowywać. W związku z tym proces doradczy musi posiadać określoną strukturę, czyli pewien rodzaj porozumienia

między doradcą a klientem co do charakterystyki, warunków, procedur i parametrów doradztwa (Gladding, 1994). Tak rozumiana struktura pomaga wyjaśnić związek między doradcą i klientem, nadać mu kierunek, chronić prawa, role i zobowiązania zarówno doradców, jak i klientów oraz zapewnić powodzenie procesowi doradczemu.

Strukturę opracowuje się dla wszystkich stadiów procesu doradczego, ale szczególną wagę ma ona na etapie początkowym. Zadaniem doradcy jest udzielanie osobie radzącej się konstruktywnych wskazówek odnośnie do tego, jak znaleźć lub określić nowe cele życiowe, przy czym decyzje podejmowane w tym zakresie zależą od przyjmowanych przez doradców założeń teoretycznych, osobowości klientów oraz rodzaju problemów, z jakimi się zgłaszają.

Drugim czynnikiem warunkującym proces doradztwa jest inicjatywa wykazywana przez klienta w kierunku podążania za zmianą. Inicjatywę można zdefiniować, jako motywację do wprowadzania zmian. Pewna część klientów korzysta z porad dobrowolnie, z własnej inicjatywy i wtedy, niezależnie od tego, jakie przeżywają napięcia, są gotowi aktywnie współpracować w trakcie sesji doradczych. Jednak większość klientów uczestniczących w procesie doradczym podchodzi doń z pewną niechęcią lub rezerwą. Są to tzw. trudni klienci, którzy nie chcą otworzyć się ze swoim problemami, tak, że w efekcie nie wiadomo, jak rozpocząć realizację procesu doradczego. Aby proces doradczy nie okazał się nieskuteczny, doradcy powinni rozumieć dynamikę pracy z tego rodzaju klientami. W zrozumieniu problemów trudnego klienta może pomóc odwrócenie ról, czyli wyobrażenie sobie, jak sami czuliśmy się w jego sytuacji.

Zasadniczo wyróżnić można dwa rodzaje klientów trudnych. Pierwszy typ – to klient niechętny, czyli osoba uczestniczącą w procesie doradczym na podstawie skierowania z zewnątrz (Gladding, 1994; Egan, 2002). Niechęć oznacza wahanie jednostki przed działalnością związaną z pokonywaniem kolejnych etapów procesu pomocy. W skutek tego wykazuje ona brak motywacji by szukać pomocy (Vogel, Vester, 2003). Rozwiązywanie problemów i wykorzystanie szans wymaga dużego nakładu pracy, a to budzi niechęć. Dobrym przykładem może tu być młodzież szkolna lub klienci skierowani przez sąd. Nie mają oni ochoty uczestniczyć w związku doradczym, tym bardziej, otworzyć się przed doradcą. Wielu niechętnych klientów przedwcześnie przerywa proces doradczy i donośnie wyraża swoje niezadowolenie. Drugi to klient oporny (Gladding, 1994; Egan, 2002), czyli osoba niechętna lub wręcz przeciwstawiająca się zmianie. Inaczej mówiąc, opór oznacza wycofywanie się klienta pod wpływem stresu, jaki wywołuje sytuacja doradcza. Osoby, które uważają, że ich kulturowe wierzenia, wartości i normy są naruszane przez pomagającego, stawiają opór chroniąc w ten sposób swoją prywatność. Jednostka

taka może aktywnie uczestniczyć w procesie doradczym, ale nie godzi się na poświęcenia, jakie niesie ze sobą wypracowywana i wdrażana w procesie doradczym zmiana. Oporni klienci częściej odmawiają podejmowania decyzji, częściej rozważają problemy powierzchownie. Najbardziej powszechną formą oporu jest proste stwierdzenie nie wiem. Odpowiedź taka utrudnia doradcy wykonanie następnego ruchu.

Zachowania ujawniające niechęć i opór mogą być identyczne, jednak o ile źródło niechęci tkwi w kliencie, o tyle opór jest stymulowany przez pomagającego lub uwarunkowania społeczno kulturowe. Powszechnie wiadomo jest, że w niektórych kulturach poszukiwanie pomocy jest wstydlive oraz jest oznaką słabości. Toteż od dawna starano się opracować różne metody pomiaru oporu klienta (np. Mahalik, 1994). Poniżej zamieszczona jest „Skala Gotowości do Otwarcia się na Porady Innych” (Tabela 8) (Bańka, 2006). Składa się ona z części A i B. Zadaniem osoby badanej/klienta jest odpowiedź na poszczególne kwestie wg następującej instrukcji:

Poniżej znajduje się lista problemów postaw i dylematów, jakie przeżywa większość osób posiadających wątpliwości dotyczące swojej kariery i sposobów ich rozwiązania. Jednym z naturalnych dążeń ludzkich jest poszukiwanie pomocy, a jednocześnie niepewność przed ujawnianiem swoich problemów innym ludziom. Przeczytaj uważnie najpierw każdą z pozycji z listy A i na zamieszczonej obok skali zaznacz tę odpowiedź, która najbardziej odpowiada Twoim reakcjom, przekonaniom i odczuciom. Następnie przeczytaj listę B obejmującą podstawowe obawy i tak samo zaznacz swoją preferowaną odpowiedź. Na 7 stopniowej skali cyfra 1 – oznacza „całkowicie się zgadzam”, a cyfra 7 – „całkowicie się nie zgadzam”.

Tabela 8. Pozycje skali Gotowości Otwarcia się na Porady Innych

A. Gotowość do podzielenia się z innymi swoimi problemami

1. Jak trudno byłoby Ci otworzyć się z Twoimi problemami przed kimś, kto profesjonalnie zajmuje się doradztwem karier.
 2. Jak bardzo czuł(a)byś się zraniony/a, gdybyś miał/a przed kimś odkryć swoje problemy osobiste.
 3. Nigdy nie odkrył(a)bym swoich problemów osobistych, nawet wtedy gdybym miał/a istotne problemy emocjonalne, gdyż uważam, że i tak w niczym by mi to nie pomogło.
 4. Jak silne czujesz ryzyko związane z ewentualnym ujawnieniem Twoich problemów osobistych jakiemuś doradcy.
 5. Na ile pomocne byłoby dla Ciebie podzielenie się Twoimi problemami zawodowymi z doradcą karier.
 6. Jak silną czujesz obawę, co inni ludzie pomyśleliby o Tobie, gdyby się dowiedzieli, że korzystasz z pomocy doradcy.
 7. Czy czułbyś się lepiej, gdyby Twoje uczucia i lęki zawodowe nie były wyłącznie Twoją sprawą.
 8. Jakie jest prawdopodobieństwo, że gdybyś zgłosił się ze swoimi problemami do doradcy karier, to uzyskałbyś użyteczną dla Ciebie profesjonalną poradę.
-

B. Obawy przed dzieleniem się z innymi swoimi problemami z karierą

1. Poczucie winy
 2. Poczucie stygmy (negatywnego społecznego naznaczenia i zaetykietowania)
 3. Zakłopotania sytuacją spotkaniową.
 4. Niemożnością utrzymania tajemnicy.
 5. Zażenowaniem faktem dyskusowania o karierze jak o sprawie intymnej.
 6. Oznak niezdecydowania.
 7. Zaambarasowania.
 8. Poczucia ewentualnej depresji.
 9. Poczucie braku własnej skuteczności.
-

Jak z tego wynika niechęć ma swoje korzenie w strachu przed intensywnością, w braku zaufania, w lęku przed dezorganizacją, w strachu przed zmianami. Pomagającemu łatwiej i wygodniej jest spostrzegać wycofywanie się klienta, jako niechęć, bowiem to zdejmuje z niego poczucie odpowiedzialności.

Sposobami wyzwalania w procesie doradczym inicjatywy klienta są: antycypowanie gniewu, okazanie akceptacji, perswazja i konfrontacja (Gladding, 1994). W pierwszym przypadku przewidywanie oporu ułatwia pracę z takimi osobami. Z kolei okazanie akceptacji, czyli postawy pozbawionej osądzania przyczynia się do budowania zaufania. W drugim przypadku tj. perswazji chodzi o sposób, w jaki doradca bezpośrednio lub pośrednio reaguje na klienta, może decydować o tym, czy klient podejmie inicjatywę pracy zmierzającej ku zmianie. Wreszcie trzecim wypadku, tj. konfrontacji (Egan, 2001) chodzi o uświadamianie przez doradcę klientowi, co ten robi. W rezultacie tej dojrzałej interakcji doradcy z klientem, ten ostatni przejmuje odpowiedzialność za robienie czegoś innego niż robił dotychczas. Pełny zestaw form konfrontacji w wyniku rozmaitych działań werbalnych i niewerbalnych przedstawia w swojej pracy *Twarzą w twarz* G. Egan (2001).

Następnym czynnikiem wpływającym na proces doradztwa są cechy uczestnika procesu doradczego. Budowanie związku doradczego rozpoczyna już pierwsze wrażenie. Sposób, w jaki doradca i osoba uczestnicząca w procesie doradczym spostrzegają się nawzajem, jest bezwzględnie ważny dla powstania owocnego związku. Osoby uczestniczące w procesie doradczym różnią się między sobą wyglądem, cechami charakteru i atrakcyjnością. Niektórzy uczestnicy mają potencjalnie większe szanse na odniesienie sukcesu w procesie doradczym niż inni. Są to osoby generalnie predystynowane do sukcesu, czyli osobnicy młodzi, atrakcyjni, rozmowni, inteligentni. Mniejsze szanse na zyskanie powodzenia mają osoby starsze, nieinteligentne, nie potrafiące się wysławiać elokwentnie i znajdujące się w gorszej sytuacji.

Tak więc sposób, w jaki doradcy kształtują swą relację z klientami i kształtują swoją ekspresję uczuć (Egan, 2001), może pozostawać pod wpływem czynników psycho-fizycznych. Osoby postrzegane przez swych doradców, jako bardziej atrakcyjne, będą mówiły więcej i zachowywały się bardziej spontanicznie w porównaniu z innymi. Stereotypy i bezpodstawne założenia mogą „prowadzić do samospełniających się proroctw.

Duże znaczenie mają również niewerbalne zachowania klientów. Klienci stale wysyłają pod adresem doradców bezsłowne komunikaty o tym, co myślą lub czują. Wyrażana między pojedynczymi osobami sympatia i antypatia składa się w niewielkiej części z sympatii wyrażanej werbalnie, w większej części z sympatii wyrażanej dźwiękiem oraz w przeważającej części z sympatii wyrażanej mimiką. Tak więc największy jest wpływ wyrazu twarzy, na drugim miejscu znajduje się wpływ tonu głosu (czyli ekspresji dźwiękowej), dopiero na końcu plasuje się wpływ słów (Gladding, 1994). Jeśli wyraz twarzy nie idzie w parze ze słowami, stopień sympatii przenoszony wyrazem twarzy będzie dominujący i on będzie stanowił o sposobie oddziaływania całego komunikatu.

Bardzo istotną rolę w ułatwianiu i wspomaganiu związku doradczego odgrywają cechy osobowościowe i zawodowe doradców, które częściowo kształtują się w toku procesu doradczego. Cechy, które powinni posiadać doradcy to samoświadomość, uczciwość, harmonia wewnętrzna, umiejętność komunikowania się i wiedza. Doradcy nieprzerwanie rozwijający samoświadomość nie tracą kontaktu ze swymi wartościami, myślami i uczuciami, jasno spostrzegają swoje potrzeby i potrzeby swych osób uczestniczących w doradztwie, potrafią prawidłowo je ocenić, pozostają uczciwymi względem siebie samych i innych, zachowują większą harmonię wewnętrzną, a jednocześnie budują zaufanie. Doradcy posiadający wiedzę o sobie mają zdolność komunikowania się z klientami jasno i precyzyjnie.

Trzema cechami, które wyznaczają siłę wpływu doradców na osoby uczestniczące w procesie doradczym są: profesjonalizm (zob. rozdz. 6), atrakcyjność, zaufanie. Profesjonalizm to stopień, w jakim doradca jest postrzegany, jako osoba dysponująca wiedzą fachową i zorientowana we własnej specjalności. Doradcy, którzy w swych biurach zawieszają świadectwa, certyfikaty i dyplomy, są zwykle postrzegani, jako bardziej kompetentni i efektywni niż ci, którzy tego nie czynią. Ludzie pragną pracować z doradcami, którzy wydają się dobrze znać swój zawód. Atrakcyjność stanowi funkcję postrzeganego podobieństwa między klientem a doradcą. Doradcy mogą podnieść swą atrakcyjność mówiąc jasnymi, prostymi zdaniem nie obciążonymi żargonem, a także poprzez otwarcie się. Ocenę atrakcyjności doradcy może również podnieść jego sposób witania się z klientem i utrzymywanie kontaktu wzrokowego. Ci, którzy reagując na

klienta stosują niewerbalne wskazówki, takie jak potakiwanie czy kontakt wzrokowy, są postrzegani, jako bardziej atrakcyjni niż ci, którzy tego nie robią. Nie bez znaczenia jest również sposób ubierania się doradcy.

Bycie godnym zaufania wiąże się ze szczerością i wewnętrzną harmonią doradcy. Chodzi tu o takie zachowanie, które sygnalizuje, że nie ma on własnego „orzecza do zgryzienia”, innymi słowy to sytuacja, w której potrzeby doradcy nie są zaspokajane kosztem osoby uczestniczącej w procesie doradczym. Zaufanie zdobywa się, a intymność buduje się poprzez wzorce zachowań demonstrujących uwagę i troskę. Większość ludzi uczestniczących w procesie doradczym nie należy ani do zupełnie nieufnych, ani do ślepo ufających.

Jednak (Fong i Cox, 1983) wielu ludzi sprawdza czy mogą zaufać doradcy w następujący sposób: zwracając się doń o informacje, powierzając tajemnicę, prosząc o przysługę, stawiając doradcę w niewygodnej sytuacji, wyrażając dezaprobatę względem siebie samych czy też kwestionując motyw działania i oddanie doradcy.

4.2.1.2. Rozmowa wstępna i sondowanie

Proces doradczy rozpoczyna się sesją/rozmową wstępną. Cele doradcze zmieniają się z upływem czasu i w zależności od intymności i efektywności związku doradczego. Zakres zmian, a także to, czy następne spotkania będą miały miejsce, zazwyczaj są determinowane rezultatami pierwszego kontaktu. Podczas pierwszej sesji (spotkania) zarówno doradcy, jak i osoby uczestniczące w procesie doradczym starają się ustalić, czy chcą lub potrafią kontynuować związek. Doradcy winni dokonać szybkiej oceny czy są w stanie poradzić sobie i pokierować problemami, przyjmując postawę uczciwości, otwartości i właściwej konfrontacji. Z drugiej strony, klienci muszą zadać sobie pytanie, czy czują się wygodnie w towarzystwie wybranego przez siebie doradcy, czy wzbudza on ich zaufanie, aby wejść w związek z pełnym zaangażowaniem.

Rozróżnia się (Benjamin, 1981) dwa rodzaje rozmów wstępnych: inicjowane przez osoby doradzające (klientów), inicjowane przez doradców. Kiedy o rozmowę wstępną ubiega się osoba poszukująca pomocy, doradca często nie jest pewien jej celów. Taka niepewność może wzbudzać w nim niepokój. Dlatego też zaleca się doradcom uważne wsłuchanie się w to, co uczestnik procesu doradczego ma do powiedzenia. Nie należy stosować jakiegokolwiek rodzaju wzorca otwierania sesji. Rozmowa, której istotą jest niesienie pomocy, jest w większym stopniu sztuką niż nauką, toteż każdy doradca musi wypracować sobie styl oparty na „doświadczeniu, stymulacji i refleksji.

W sytuacji, gdy o pierwszą sesję ubiega się doradca, powinien on natychmiast podać powód, dla którego chciał się widzieć z uczestnikami

procesu. Inaczej uczestnik procesu doradczego jest zdany na zgadywanie, co tworzy niepotrzebne napięcie. Wszyscy uczestnicy procesu doradczego wchodzi w kontakty doradcze z pewną dozą niepokoju i oporu. Uczucia rządzące klientami i doradcami mogą przynieść w efekcie takie zachowania, jak uwodzicielstwo czy agresja (Watkins, 1983). Wymiana informacji stwarza prawdopodobieństwo, iż klienci dokonają bardziej świadomego wyboru i będą pełniej uczestniczyć w procesie doradczym.

Rozmowa wstępna może spełniać dwie funkcje (Hackney i Cormier, 1988): wywiadu służącego zebraniu koniecznych informacji o kliencie oraz spotkania sygnalizującego początek związku. Jeśli celem pierwszej rozmowy jest zebranie informacji, struktura sesji będzie skupiona na doradcy, ponieważ to on chce, by uczestnicy procesu doradczego mówili na określone tematy. Doradca będzie reagował na klienta stosując: pytania drażące, akcenty, pytania zamknięte i prośby o wyjaśnienia.

Rozmowa wstępna ukierunkowana na związek koncentruje się bardziej na postawach i emocjach klienta. Powszechnie spotykanymi reakcjami doradców są tu (Hackney, Cormier, 1988): powtórzenia, odzwierciedlanie uczuć, podsumowanie uczuć, prośba o wyjaśnienie, zauważenie zachowań niewerbalnych.

Stopień zaangażowania się klienta może być zwielokrotniony przez odpowiednio przekazywaną przez doradcę empatię, zachętę, wsparcie, uwagę, akceptację i autentyczność (Gladding, 1994). Najistotniejszym z tych walorów jest empatia, jako umiejętność odpowiadania, obok percepcji i asertywności, na zachowania klienta (Egan, 2002). Rogers (1961) opisuje empatię, jako zdolność doradcy do „wejścia w świat pojęć klienta – do doświadczenia jego świata tak, jakby był Twoim własnym, nie zapominając jednak, iż tak nie jest” (s. 284). Empatia zawiera w sobie elementy słuchania klienta, jak i najpełniejszego rozumienia go, oraz komunikowania mu tego rozumienia dla jego dobra i jego zdolności rozumienia siebie samego i podejmowania na tej podstawie efektywnych działań. Empatia angażuje dwie specyficzne umiejętności: percepcję i komunikację (Patterson, Eisenberg, 1983).

Skuteczny doradca uwzględni kulturowe ramy, w których działa jego klient, łącznie z jego procesem percepcyjnym i poznawczym. Doradca, który potrafi dokładnie odczuć, jak to jest być klientem, ale jednocześnie nie umie przekazać tego doświadczenia, ma ograniczone możliwości niesienia pomocy. We wstępnej rozmowie zasadnicze znaczenie ma umiejętność zasygnalizowania przez doradcę podstawowej empatii (Patterson, Eisenberg, 1983). Podstawowa empatia stanowi umiejętność reagowania w sposób, który uwidoczni zarówno klientowi, jak i doradcy, że ten ostatni zrozumiał główne problemy nurtujące klienta. Podstawową empatię komunikuje się niewerbalnie i przez różne reakcje słowne. Empatia

zaawansowana jest z kolei procesem pomagania klientowi eksploracji w świadomości nowych tematów, kwestii i emocji.

Warunkiem powodzenia wstępnej rozmowy doradczej są odpowiednie zachowania werbalne i niewerbalne doradcy. Zachowania werbalne mieszczą w sobie takie komunikaty, które wykazują pragnienie zrozumienia lub omówienia spraw istotnych dla klienta. Należy do nich: zadawanie pytań drażących, zwracanie się z prośbą o wyjaśnienia, powtarzanie i podsumowywanie uczuć. Wskazują one na respekt wobec klienta, a więc na to, że doradca skupia się na osobie klienta. Niewerbalne zachowania, to fizyczne zachowania świadczące o uwadze: uśmiech, wychylenie do przodu, nawiązywanie kontaktu wzrokowego, gestykulowanie i skinienia głowy. Są one bardzo skutecznymi niewerbalnymi sposobami przekazywania oznak zainteresowania i otwartości. Zachowania nie wspomagające rozmowy, a więc nie budującymi związku (przymierza) doradczego są: udzielanie rad, występowanie „ex catedra”, zasypywanie pytaniami i snucie opowieści.

4.2.2. Praca w związku doradczym

Powodzenie procesu doradczego zależy od wypracowania porozumienia lub przymierza (Egan, 2002) między doradcą, jako kierującym zmianą i uczestnikami procesu doradczego. Budowanie takiego związku jest procesem rozwojowym i wymaga, zarówno od doradcy, jak i od klienta, zbadania sytuacji, która skłoniła do szukania pomocy. W tym czasie dominują dwa procesy – zaangażowania i eksploracji (Carkhuff i Anthony, 1979). Początkowo problemy rozwiązywane w procesie doradczym są ujmowane szeroko i ogólnikowo; ale wraz z postępem krystalizują się i dochodzi do dwóch dalszych faz, tj. zrozumienia i działania.

4.2.2.1. Umiejętności potrzebne doradcy w rozumieniu i działaniu

Pierwsza umiejętność doradcy w procesie pomocy związana jest ze zmianą percepcji problemów przez osoby radzące się. Osoby radzące się często sądzą, że ich percepcje i interpretacje są adekwatne do rzeczywistości, gdy w rzeczywistości jest inaczej. Kiedy relacjonują swój sposób widzenia rzeczywistości innym, zwykle uznaje się ich ocenę za stan faktyczny. Tymczasem widzenie spraw wyłącznie w jeden sposób lub tylko z jednej perspektywy jest dysfunkcyjny (Cormier i Cormier, 1991). Celem doradztwa jest przełamywanie owej sztywności, poprzez zmianę zniekształconych lub nierealistycznych celów, zgłębienie myśli i pragnień.

Zmiana percepcji zwykle dokonuje się w procesie przeformułowania celów, który oferuje uczestnikom procesu doradczego inny prawdopodobny

pogląd na przyczyny zaistnienia pewnego zdarzenia. Doradcy powinni konsekwentnie pobudzać uczestników procesu doradczego do rekonstrukcji ich doświadczeń życiowych (Weinrach, 1987). Na przykład, grubiańskie zachowanie danej osoby można tłumaczyć napięciem doświadczanym w związku z próbą wykonania pewnego zadania, nie zaś niechęcią do osoby traktowanej niegrzecznie. Dzięki nowemu spostrzeganiu problemu, uzyskuje się mobilizację uczestników procesu do zadziałania w odmienny sposób. Przekonstruowanie pomaga również zwiększać świadomość czynników sytuacyjnych związanych z zachowaniem. Sposób wyjaśnienia nękających problemów przesuwa się od upraszczającego wszystko przypisywania cech do bardziej złożonego i właściwszego sposobu oceny (Ellis, 1987). Tak więc dzięki przekonstruowaniu ludzie dostrzegają siebie i swoje otoczenie w perspektywie rozwojowej.

Zmiana sposobu percepcji wymaga znacznego wykorzystania umiejętności perswazji i ukierunkowania uczestników procesu doradczego przez doradcę. Takie działania doradcy znane są pod nazwą zachowań nakierowujących (Robinson, 1950). Termin nakierowywanie służy do opisu celowych zachowań doradców, przynoszących korzyść uczestnikom procesu doradczego. Zachowania nakierowujące różnią się intensywnością i w zależności od etapu, na którym znajduje się proces doradczy, należy dokonywać właściwego ich wyboru. Nakierowywanie polega na tym, że doradca odgaduje, gdzie uczestnik procesu doradczego znajduje się w danej chwili i w jakim kierunku prawdopodobnie będzie zmierzał. Reakcja doradcy dostosowana jest do tych przewidywań. Jeśli źle oceni klienta i pokieruje nim zbyt dalece (tj. nadużyje perswazji lub będzie zbyt bezpośredni), albo niedostatecznie (tj. będzie zbyt mało zaangażowany i zachowa dystans) ucierpi na tym związek doradczy.

Zachowaniami doradcy najmniej naprowadzającymi zaczynają się od milczenia, następnie prowadzą przez odnotowanie (udzielanie odpowiedzi w rodzaju „tak” lub „eh-hm”), powtórzenie (parafraza), wyjaśnienie, aprobata (afirmacja), naprowadzanie, interpretacja, Odrzucenie (perswazja), dodawanie otuchy, a kończą – na wprowadzaniu nowych informacji lub poddawaniu pomysłów (Gladding, 1994).

Doradcy mogą podnieść swoją efektywność uwzględniając to, że różni ludzie charakteryzują się różnym postrzeganiem. Niektórzy efektywniej odbierają świat wizualnie, inni zorientowani są kinestetycznie (na odczuwanie świata fizycznie), jeszcze inni słuchowo. Dostrojenie sposobu rozumienia klienta do jego sposobu odczuwania świata jest podstawą prowokowania u klienta pożądaných zmian (Ivey, 1983). Równie ważne jest komunikowanie się z klientem w jego języku.

Najbardziej podstawowym elementem procesu doradczego jest empatia. Przebiega ona na wielu poziomach. Pięć stopni empatii, tj. możliwych

poziomów reakcji doradcy, które mogą odzwierciedlać różne aspekty empatii, w ujęciu Carkhuffa (1969) obejmuje:

- Poziom 1 Ekspresja werbalna i behawioralna pomija albo w istotny sposób umniejsza werbalną i behawioralną ekspresję osoby wspieranej.
- Poziom 2 Mimo że wspierający reaguje na uczucia wyrażane przez osobę wspieraną, czyni to w taki sposób, by zauważalnie ująć ładunku emocjonalnego komunikatem osoby wspieranej.
- Poziom 3 Ekspresja reakcji wspierającego i ekspresja osoby wspieranej są w swej istocie wymienne.
- Poziom 4 Reakcje wspierającego w zauważalny sposób wzmacniają ekspresję osoby wspieranej, tak by oddać uczucia o jeden poziom głębiej niż potrafił je ująć sam wyrażający.
- Poziom 5 Reakcje wspierającego w istotny sposób nadbudowują uczucia i znaczenie wypowiedzi osoby wspieranej w taki sposób, by celnie wyrazić uczucia o całe poziomy głębiej niż byłaby w stanie zrobić to osoba wspierana.

Reakcje na dwóch pierwszych poziomach nie są uważane za empatię, gdyż nie pozwalają rozumieć otoczenia. Dopiero od poziomu trzeciego reakcja doradcy wzmacnia klienta, różnicując tym samym rozmowę doradcą od rozmowy towarzyskiej.

Tak, jak skuteczność związku doradczego między doradcą a klientem determinuje po stronie doradcy umiejętność stosowania zaawansowanej empatii, tak po stronie klienta jest to otwartość (ang. *disclosure*). Termin otwartość oznacza (Jourard, 1958) ukazanie innej osobie swego wnętrza poprzez ujawnienie osobistych informacji. Otwieranie się jest konieczne ze strony wszystkich uczestników procesu doradczego (Landy i in., 1996), o ile ma zaistnieć skuteczny proces doradczy, z tym, że doradca nie zawsze musi się otwierać. Problem otwartości winien być oceniany indywidualnie (Vogel i Wester, 2003).

Ludzie są bardziej skłonni ufać doradcom, którzy ujawnią im pewne osobiste informacje (tylko do pewnego momentu) i chętniej odwzajemniają się poprzez otwarcie, jeśli połączy ich z doradcą silny związek (Curtis, 1981). Otwartość doradcy spełnia dwie (Egan, 2002) zasadnicze funkcje: modelowania i rozwijania nowej perspektywy. Wzoruując się na otwartości doradcy uczestnik procesu doradczego uczy się większej otwartości u siebie samego. Otwartość winna być stosowana selektywnie i skoncentrowana wokół jakiegoś zagadnienia, nie powinna ona pogłębiać problemów ani też być stosowana zbyt często. Większe otwieranie się niekoniecznie musi

być lepsze. Ludzie spostrzegają otwarcie się jako ryzykowne, toteż mogą się wahać czy podjąć takie ryzyko.

Inną ważną mikroumiejętnością doradcy w pracy z klientem jest bezpośredniość. Bezpośredniość to umiejętność rozumienia i komunikowania uczestnikom procesu doradczego tego, co zachodzi między nimi w ramach związku wspierającego, szczególnie w odniesieniu do uczuć, wrażeń i oczekiwań uczestników, a także dążeń doradcy. Zasadniczo istnieją dwa rodzaje bezpośredniości, tj. bezpośredniość w związku oraz bezpośredniość tu-i-teraz (Egan, 2002). Pierwsza to umiejętność przedyskutowania z klientem jakości ich związku, tego czy cechuje go napięcie, czy jest nudny, czy też owocny. Druga sprowadza się do omawiania dowolnej kwestii w momencie jej trwania. Na przykład, klient może chcieć poznać opinię doradcy wobec odkrycia bądź zatajenia przezeń pewnego faktu. Doradca docieka, co klient w tym momencie czuje lub myśli.

Bezpośredniość wymaga więcej odwagi i pewności siebie niż jakakolwiek inna umiejętność komunikacji interpersonalnej. Trzy rodzaje lęków doradców związanych z bezpośredniością to (Turock, 1980): 1 – Obawa, że klient błędnie zinterpretuje komunikat przesyłany mu przez doradcę. Bezpośredniość wymaga od doradcy, by podjął próbę odgadnięcia lub zinterpretowania myśli bądź uczuć klienta, a błąd może spowodować, że doradca utraci wiarygodność w jego oczach. 2 – Obawa, że bezpośredniość może przynieść niespodziewane rezultaty. Wiele umiejętności doradczych, np. refleksja, niesie przewidywalne efekty, bezpośredniość – nie. Zastosowanie jej może złamać znajomy układ istniejący pomiędzy doradcą i klientem. W procesie tym może ucierpieć ich związek. 3 – Trzeci rodzaj lęku wiąże się z obawą, że bezpośredniość może wpłynąć na podjęcie przez klienta decyzji o przerwaniu procesu doradczego, ponieważ nie potrafi on już kontrolować czy też manipulować związkiem. Bezpośredniość znajduje najlepsze zastosowanie w związku nie ukierunkowanym, w stanach napięcia, w powstaniu zaufania, znacznego dystansu społecznego między doradcą a klientem, w przypadku wystąpienia uzależnienia klienta, kiedy doradca i klient są dla siebie nawzajem atrakcyjni.

Ważnym czynnikiem dobrego przymierza między doradcą a klientem jest konfrontacja, choć często jest ona błędnie pojmowana. Konfrontacja nie wiąże się z atakiem, ale przeciwnie jest to zaproszenie. Konfrontacja stawia przed uczestnikiem procesu doradczego wyzwanie do zbadania, zmodyfikowania i/lub kontrolowania pewnego aspektu zachowania. Pomaga ludziom jaśniej zobaczyć, co się dzieje, jakie są tego konsekwencje i jak mogą przyjąć odpowiedzialność za podjęcie działań zmierzających do zmiany sposobu zachowania, która z kolei może doprowadzić do bardziej efektywnego życia oraz lepszych i bardziej uczciwych stosunków i innymi. Dobra odpowiedzialna, uważna i właściwa konfrontacja rozwija i zachęca

do uczciwego zgłębiania siebie samego, odkrywania swoich białych plam. Konfrontacja ma jednak granice, jaką najczęściej jest pewność doradcy, że związek z uczestnikami procesu doradczego jest wystarczająco silny, by mogli oni ją wytrzymać. Doradca musi również znaleźć odpowiedni moment na przeprowadzenie konfrontacji i pozostać wiernym jej motywom. Na dłuższą metę bardziej owocne jest konfrontowanie silnych stron uczestnika procesu doradczego niż jego słabości.

Innym aspektem udanego działania doradcy jest zawieranie kontraktów psychologicznych z klientem, czyli niepisanych (najczęściej) praw i zobowiązań wzajemnych. Zawieranie kontraktów ma dwa aspekty. Pierwszy skupia się na procesach związanych z osiąganiem celu, a drugi koncentruje się na ostatecznym rezultacie. Zalety stosowania kontraktów w doradztwie to (Gladding, 1994): Po pierwsze, kontrakt dostarcza rejestrowanego zestawienia wspólnie uzgodnionych przez doradcę i klienta celów, do których będą zmierzać i kroków, jakie podejmą. Po drugie, oficjalna natura kontraktu i jego ograniczenia czasowe mogą oddziaływać, jako czynniki motywujące klienta, który ma skłonności do ociągania się. Po trzecie, jeśli kontrakt zostanie wyraźnie podzielony na części, klient może silnie odczuć, że problemy są rozwiązywalne. Po czwarte, kontrakt składa odpowiedzialność za wszelką zmianę na klienta i w ten sposób spełnia rolę motywującą. Po piąte, poprzez konkretne określenie liczby planowanych sesji, system kontraktowy zapewnia bardziej regularną obecność klienta na sesjach niż miałyby to miejsce w innym przypadku.

Zalecenia Goodyeara i Bradley'a (1980) do zawierania kontraktów obejmują: Po pierwsze wymóg, by doradcy wskazywali uczestnikom procesu doradczego pracę, jako istotę doradztwa. Po drugie, sprawą zasadniczej wagi jest, by kontrakt doradczy dotyczył zmiany samego klienta, jego otoczenia, a nie osoby nieobecnej i anonimowego otoczenia. Po trzecie, sporządzenie kontraktu nie może zawierać określeń wyrażających wahanie. Po trzecie ważne jest konkretne definiowanie poszczególnych celów, które uczestnicy procesu doradczego chcą osiągnąć. Po czwarte, kontrakt musi koncentrować się na zmianie. System kontraktowy nie jest pozbawiony wad. Obie strony powinny mieć możliwość renegotjacji kontraktu. Proces ten jest często czasochłonny i wystawia obie strony na ciężką próbę.

4.2.2.2. Przeniesienie

Przeniesienie jest projekcją obecnych lub minionych uczuć, postaw lub pragnień, dokonywaną przez klienta na doradcę (Brammer i in., 1989; Gladding, 1994). Uczestnik procesu doradczego reaguje na ten obraz doradcy zgodnie z osobistymi doświadczeniami i aktualnymi warunkami.

Sposób siedzenia, mówienia, gestykulacja lub wygląd doradcy mogą wyzwoić u klienta tę reakcję. W doradztwie zwykle pojawia się pięć rodzajów przeniesienia. Uczestnik procesu doradczego może postrzegać doradcę, jako: ideał, jasnowidza, opiekuna, osobę frustrującą lub „nikogo” (Watkins, 1983). Z początku doradcy może się podobać zjawisko przeniesienia, które stawia go w pozytywnym świetle, jednak przyjemność taka wkrótce się kończy. Aby przezwyciężyć którykolwiek z efektów związanych z tymi typami przeniesień, Watkins (1983) proponuje konkretne sposoby interwencji w poszczególnych rodzajach przeniesienia:

1. *Doradca jako ideał*: Doradca powinien skoncentrować się na: oczekiwaniach klienta, efektach tych oczekiwań, manifestacjach wewnętrznego karania się, tendencji do autonegacji skłonności do poddawania się w trudnych momentach.
2. *Doradca jako jasnowidz*: Doradca powinien skoncentrować się na: potrzebie zaciągania rady u klienta, braku decyzji, braku zaufania do samego siebie, otwieraniu nowych opcji.
3. *Doradca jako opiekun*: Doradca powinien skoncentrować się na: potrzebie zależności klienta, uczuciu niezależności, niechęci podjęcia odpowiedzialności za siebie samego, alternatywach zachowań i postaw.
4. *Doradca jako osoba frustrująca*: Doradca powinien skoncentrować się na: budowaniu zaufania, wzmacnianiu związku celu wzorca przeniesienia, konsekwencjach ufania innym, ponownym wykorzystaniu doświadczeń z wcześniejszego okresu życia.
5. *Doradca jako nikt*: Doradca powinien skoncentrować się na: nawiązywaniu kontaktu, przedostaniu się za werbalną barierę klienta, efektach milczenia-refleksji i dystansujących skutkach przeniesienia.

Przeniesienie może być bezpośrednie lub pośrednie (Cavanagh, 1982). Przeniesienie bezpośrednie dobrze obrazuje przykład klienta, który myśli o doradcy, jako o swojej matce. Przeniesienie pośrednie jest trudniejsze do zauważenia. Zazwyczaj ujawnia się ono w wypowiedziach lub działaniach klienta, które nie są w sposób oczywisty bezpośrednio związane z doradcą. Przeniesienie negatywne ma bardziej bezpośredni wpływ na jakość związku doradczego niż pozytywne. Przeniesienie pozytywne, szczególnie w łagodnej formie, początkowo może pozostać nie zauważone, gdyż z początku wydaje się wnosić coś do związku. Pośrednie lub łagodne postacie pozytywnego przeniesienia są najmniej szkodliwe dla pracy doradcy i klienta.

Zarówno negatywne, jak pozytywne przeniesienie jest formą oporu. Dopóki klient zatrzymuje uwagę doradcy na zagadnieniach przeniesienia, postępy w ustalaniu czy też osiaganiu celów są niewielkie. Aby rozwiązać kwestie przeniesienia, doradca powinien zająć się nimi raczej bezpośrednio i w sposób interpersonalny niż analitycznie. Corey, Corey i Callanan (1988) widzą w rozwiązaniu przeniesienia wartość terapeutyczną. Uważają oni, że znalezienie przez klienta rozwiązania dla zniekształconej percepcji doradcy wzmacnia związek doradca/klient. Jeśli doradca podchodzi do takiej sytuacji z wyczuciem, wzmocnienie związku manifestuje się w większej ufności klienta i jego głębszym przeświadczeniu o kompetencji doradcy.

Przeniesienie zwrotne oznacza projekcję reakcji emocjonalnej lub zachowania doradcy na klienta (Hansen i in., 1986). Może ono zniszczyć zdolność doradcy do zachowania obiektywizmu. Przy braku odpowiednich rozwiązań może być szkodliwe dla związku doradczego. Dwa główne sposoby podejścia do przeniesienia zwrotnego to: 1 – Podejście klasyczne, które uważa przeniesienie za negatywne i traktuje go, jako bezpośrednią lub pośrednią, podświadomą reakcję doradcy na klienta. Podejście całościowe, które ocenia przeniesienie zwrotne łagodniej. Z tej perspektywy jest to diagnostyczne narzędzie zrozumienia aspektów nie uświadomionych motywów klienta. Trzecie podejście, wypracowane w latach siedemdziesiątych, opisane przez Blancka i Blancka (1979), określa przeniesienie zwrotne, jako posiadające aspekty zarówno pozytywne, jak i negatywne.

Przeniesienie zwrotne może się manifestować na szereg sposobów (Corey i in., 1988): ciągłym pragnieniem doradcy dogodzenia klientowi; identyfikowaniem się z problemami klienta w takim stopniu, że doradca traci obiektywizm rodzeniem się u doradcy romantycznych uczuć w stosunku do klienta; nieodpartym impulsem występowania z radami; pragnieniem nawiązania kontaktów towarzyskich z klientem. Przeniesienie zwrotne może się wyrażać na miliony sposobów, jednak za szczególnie godne odnotowania uważa się cztery postacie przeniesienia zwrotnego: nadmierną ochronę klienta, dobroć, odrzucanie i wrogość. Pierwsze dwie postacie są przykładami nadmiernej identyfikacji, w której doradca traci zdolność do zachowania emocjonalnego dystansu wobec klienta. Dwie ostatnie postacie są przykładami odcięcia się, w którym to stanie doradca oddala się emocjonalnie od klienta. Odcięcie się doradcy może uwidocznić się w jego zachowaniu charakteryzującym się rezerwą, brakiem empatii, wrogością, chłodem lub postawą antagoniści. Konieczność rozwiązania przez doradcę wszelkich negatywnych lub bezproduktywnych przeniesień zwrotnych ma kluczowe znaczenie z tego powodu, gdyż w innym wypadku nie tylko zmniejszą się postępy klienta, ale także pojawiają się urazy zarówno u doradcy, jak i klienta.

4.3. ROZWIĄZYWANIE I PRZERYWANIE ZWIĄZKU DORADCZEGO

Rozwiązanie lub kończenie oznacza jednostronnie lub wspólnie podjętą decyzję o zaprzestaniu doradztwa (Burke, 1989). Problem ten ma dwa aspekty. Jeden to aspekt związany z koniecznością lub potrzebą zakończenia procesu doradczego przez doradcę zgodnie z zasadą, że wszystko, co ma początek musi mieć też i koniec. W tym względzie rozwiązywanie związku doradczego to zaplanowane jego zakończenie. Drugi aspekt związany jest z występującą po stronie innych uczestników procesu doradczego tendencją do niezaplanowanego wycofywania się z procesu doradczego, a więc jego przedwczesnego kończenia.

Wielu teoretyków i doradców zakłada, że rozwiązanie nastąpi w sposób naturalny i pozostawi zarówno doradcy, jak klientowi, uczucie zadowolenia i satysfakcji z osiągniętych rezultatów. Jednak zakończenie związku doradczego wywiera wpływ na wszystkich uczestników procesu doradczego. Ze względu na to, że bywa złożone i trudne nie może kończenie procesu doradczego być pozostawione przypadkowi.

Rozwiązanie pełni kilka ważnych funkcji, z których najbardziej oczywistą jest sygnalizowanie, że coś się zakończyło. Aby rozpocząć coś nowego, należy definitywnie zakończyć poprzednie działanie i znaleźć dla niego wyjaśnienie (Perls, 1969). Rozwiązanie jest okazją do właściwego zakończenia procesu polegającego na uczeniu się. Zarówno klienta, jak i doradcę motywuje świadomość, że doświadczenie doradcze jest ograniczone czasowo. Kolejna funkcja zakończenia wiąże się z dążeniem do zachowania już osiągniętych zmian oraz do uogólnienia nabytych umiejętności rozwiązywania problemów (Dixon, Glover, 1984). Skuteczne doradztwo przynosi istotne zmiany w sposobie myślenia, odczuwania lub działania klienta. Wypróbowuje się je podczas spotkań doradczych, ale ich ćwiczenie musi się odbywać w realnym świecie. Rozwiązanie dostarcza okazji do takiego ćwiczenia w rzeczywistości realnej. Klient może zawsze powrócić do doradcy po wskazówki, co do dalszego postępowania, ale rozwiązanie stanowi naturalny moment rozpoczęcia ćwiczenia niezależności. Potencjalnie jest to doświadczenie dodające klientowi sił. Umożliwia mu podejście do chwili obecnej w całkowicie nowy lub znacznie zmodyfikowany sposób. W momencie zakończenia powstaje okazja do „praktycznej realizacji wglądu w samego siebie” (Gladding, 1990, s. 130). W ten sposób to, co wygląda na wyjście, staje się wejściem.

Rozwiązanie związku doradczego służy też przypomnieniu klientowi o osiągnięciu pewnego rodzaju dojrzałości (Vickio, 1990). Poza nabyciem nowych umiejętności lub innych sposobów myślenia, skuteczny proces doradczy, zakończony właściwym rozwiązaniem, stanowi w życiu klienta okres, w którym jest on mniej skoncentrowany na osobistych problemach

i w związku z tym poprawia zdolność do radzenia sobie z ludźmi i zdarzeniami świata zewnętrznego. Po skutecznym rozwiązaniu problemu klient inaczej patrzy na siebie i posiada nowe umiejętności, do których zawsze będzie mógł się odwołać.

Na pytanie „kiedy zakończyć związek” nie ma jednoznacznej odpowiedzi. Wybierając moment rozwiązania należy brać pod uwagę następujące względy (Hackney, Cormier, 1988): Po pierwsze to, czy związek doradczy powstał w oparciu o kontrakt, w którym obie strony (klient i doradca) mają jasne wyobrażenie o tym, kiedy cele zostaną osiągnięte. W takim przypadku ustalenie momentu zakończenia jest prostym zadaniem. Po drugie, czy klient uważa, że wspólnie z doradcą osiągnął zamierzone cele, niezależnie od szczegółowych kontraktów, jakie zawarli. Po trzecie, czy klient i doradca mają poczucie, że wzajemny związek jest im pomocny. Jeśli sesje doradcze nie są pomocne, rozwiązanie związku jest rzeczą właściwą. Po czwarte, czy kontekst początkowego układu doradczego nie uległ zmianie. Nie istnieje zatem jedynie właściwy termin rozwiązania związku doradczego. Konkretny moment zakończenia musi zostać wybrany stosownie do cech sytuacji, na podstawie ogólnych wskazówek łącznie z tymi, jakie podajemy powyżej i z uwzględnieniem kwestii etycznych i zawodowych.

4.3.1. Czynniki decydujące o końcu procesu doradczego z perspektywy doradcy

Rozwiązywanie procesu doradczego do kwestia, która powinna być planowana na wszystkich etapach i we wszystkich elementach procesu doradczego. Rozmowa wstępna powinna jasno wyznaczyć ramy czasowe (Hackney, Cormier, 1988), kiedy nastąpi koniec danego spotkania, jak i koniec całego procesu. Na ogół za odpowiedni dla indywidualnej sesji doradczej (spotkania) uznaje się czas między 45 a 50 minut. Przystosowanie się do klienta i jego problemów zajmuje doradcy zazwyczaj 5 do 10 minut. Sesje doradcze kończące się zbyt szybko mogą być równie bezproduktywne, jak te, które trwają zbyt długo.

Benjamin (1981) proponuje wziąć pod uwagę dwa istotne składniki zamykania danej rozmowy. Po pierwsze, zarówno klient, jak i doradca powinni być świadomi, że sesja zmierza ku końcowi. Po drugie, w fazie końcowej nie powinno się wprowadzać ani omawiać żadnego nowego materiału. Jeśli taki materiał zostanie wniesiony przez klienta, doradca powinien ukierunkować pracę tak, by temat ten stał się oczekiwanym punktem centralnym następnego spotkania. W wyjątkowych wypadkach zdarza się, że doradca musi awaryjnie zająć się nowym materiałem. Istotnym elementem zakończenia indywidualnej sesji jest ustalenie terminu

następnego spotkania (Hansen i in., 1986). Większość problemów znajduje swe rozwiązanie wraz z upływem czasu, toteż zarówno klientowi, jak i doradcy potrzebne jest określenie terminu kolejnego spotkania, by móc kontynuować zaczęte prace.

Gdy idzie o rozwiązanie związku doradczego jako całości, to podjęcie tego tematu powinno nastąpić na wczesnym etapie budowania związku doradczego, tak by doradca i klient mogli w maksymalnym stopniu wykorzystać wspólnie spędzany czas (Cavanagh, 1982). Każdy potrzebuje czasu, by przygotować się na zakończenie. Końcowi może bowiem towarzyszyć pewna doza nostalgii, nawet jeśli wydzwięk związku będzie pozytywny. Stąd też rozwiązanie niekoniecznie powinno być przedstawiane jako apogeum procesu doradczego. Generalnie lepiej jest uwypuklać normalność końca, tj. zacierać znaczenie rozwiązania związku doradczego niż je uwydatniać.

Doradca i klient muszą uzgodnić, kiedy rozwiązanie związku będzie właściwe i pomocne. Shulman (1979) sugeruje, że z zasady jedna szósta czasu spędzonego w związku doradczym powinna być poświęcona temu tematowi. W momencie podejmowania decyzji o ewentualnym zakończeniu doradztwa najważniejsze obszary wymagające rozważenia to (Maholick, Tumer, 1979): Rozważenie, czy początkowy problem lub oznaki jego istnienia u klienta zostały zredukowane bądź wyeliminowane. Ustalenie, czy uczucia rodzące stres, które skłoniły klienta do zwrócenia się o doradztwo, zostały wyeliminowane. Ocena możliwości sprostania przez klienta problemom oraz stopnia zrozumienia przezeń siebie samego i innych. Zbadanie, czy klient nabył umiejętności planowania i efektywnej pracy. Ocena, czy klient potrafi lepiej cieszyć się życiem.

Poza tym istnieją dwie drogi ułatwiające zakończenie związku doradczego. Jedna z nich wiąże się z wygaszaniem, czyli stopniowego wycofywania sztucznie ustanowionych struktur mających wyzwolić pojawienie się oczekiwanych zmian (Dixon, Glover, 1984). Pożądanym celem każdego związku doradczego jest pomóc klientowi, by mniej polegał na doradcy, a bardziej na sobie samym i pozytywnym wzmocnieniu, jakie uzyska z naturalnych choć nieprzewidzianych sytuacji (Cormier i Cormier, 1991). Innym sposobem wspierania rozwiązania jest pomoc klientowi w rozwinięciu bardziej skutecznych umiejętności rozwiązywania problemów (Dixon, Glover, 1984). Klienci, jak wszyscy inni ludzie, stale stają przed problemami. Jeśli doradca potrafi pomóc klientowi nauczyć się bardziej efektywnych sposobów radzenia sobie z tymi trudnościami, klient nie będzie dłużej potrzebował związku doradczego. Jest to proces uogólniania doświadczeń sesji doradczych na życie. W najlepszym wydaniu proces ten kładzie nacisk na umiejętności kształcenia się i zapobiegania na równi z umiejętnością podejmowania decyzji w sytuacjach krytycznych.

Czynnikiem decydującym o rozwiązaniu procesu doradczego jest też opór przed rozwiązaniem pojawiający się tak po stronie doradcy, jak i po stronie osoby otrzymującej pomoc. Prawdopodobieństwo pojawienia się oporu jest szczególnie duże, gdy związek doradczy trwał długo lub wiązał się ze znaczną intymnością. Innymi czynnikami, które mogą przyczyniać się do powstania oporu, są samotność, niewygaszony żal, potrzeba gratyfikacji, lęk przed odrzuceniem i lęk przed koniecznością polegania na samym sobie. Niektóre z tych czynników przeważają u klientów, podczas gdy inne częściej charakteryzują przeżycia doradców.

Klienci wyrażają opór przed rozwiązaniem związku na wiele sposobów. Dwoma łatwo zauważalnymi przejawami oporu są prośby o wydłużenie czasu spotkania przy końcu sesji i prośby o wyznaczenie dalszych spotkań mimo osiągnięcia celu. Innym, bardziej kłopotliwym sposobem, jest tworzenie przez klienta nowych problemów, jak depresja czy niepokój, które nie były częścią jego pierwotnych zmartwień. Manifestacja tych symptomów utrudnia rozwiązanie. Ponadto w takich sytuacjach klient może przekonać doradcę, że tylko on może pomóc. W ten sposób doradca może poczuć się zobligowany do kontynuowania pracy z daną osobą ze względów osobistych lub etycznych.

Opór klienta wynika często z lęku przed zmianą. Jeśli klienci zaczną przeżywać i cenić sobie związek doradczy, mogą nabrać obawy, że bez niego nie będą w stanie dobrze funkcjonować. Klienci, którzy wzrosli w niestabilnym środowisku (np. alkoholizm lub rozwód rodziców), mogą wykazywać szczególną skłonność do zachowania stabilności, jaką znaleźli w poradnictwie i związku, który rozwinął się między nimi a doradcą.

Ale przed rozwiązaniem związku doradczego mogą bronić się nie tylko klienci, ale także sami doradcy. Niektórzy doradcy niechętnie rozstają się ze swymi klientami. Klienci o specjalnych lub niecodziennych potrzebach bądź też nadzwyczaj twórczy mogą być dla doradców atrakcyjni, gdy (Goodyear, 1981): 1 – rozwiązanie sygnalizuje koniec znaczącego związku; 2 – rozwiązanie budzi niepokój doradcy o zdolność klienta do niezależnego funkcjonowania; 3 – rozwiązanie budzi w doradcy poczucie winy za brak większej skuteczności w stosunku do klienta; 4 – mniemanie doradcy o samym sobie, jako profesjonalście, jest zagrożone przez klienta opuszczającego go raptownie i w gniewie; 5 – rozwiązanie oznacza dla doradcy koniec pewnego rodzaju doświadczenia (inspirującego); 6 – rozwiązanie oznacza koniec szczególnie ekscytującego doświadczenia, polegającego na przeżywaniu przygód klienta z pozycji wczuwającego się w nie człowieka; 7 – rozwiązanie staje się symbolicznym powtórzeniem innych pożegnań w życiu doradcy; 8 – zakończenie wywołuje u doradcy konflikt z poczuciem własnej odrębności.

4.3.2. Przedwczesne rozwiązanie jako problem pojawiający się po stronie klienta

Nie wszystkie osoby szukające pomocy w doradztwie są jednakowo gotowe pracować w takim związku, a poziom gotowości może się zmieniać w czasie trwania samego związku. Może się zdarzyć, że niektórym klientom z istotnych powodów potrzebne jest przedwczesne zakończenie związku. Takie działanie ze strony klienta niekoniecznie musi odzwierciedlać kompetencje doradcy. Doradca może kontrolować jedynie ograniczoną liczbę zmiennych rządzących związkiem doradczym.

Po stronie klientów najczęściej pojawiającym się problemem jest przedwczesne rezygnowanie ze związku doradczego. Pytanie o to, czemu klient zarzuca doradztwo przedwcześnie, należy do takich, które wiążą się raczej ze stopniem, w jakim klient osiągnął osobiste cele określone na początku związku i ogólną sprawnością jego funkcjonowania (Ward, 1984). Pewna część klientów zawsze wykazuje niewielkie lub żadne zaangażowanie do zmiany bieżących okoliczności i prosi o zakończenie poradnictwa już po pierwszej sesji. Inni wyrażają taką rezygnację w momencie, gdy zdadzą sobie sprawę z pracy koniecznej dla osiągnięcia zmiany. Jeszcze inni dają znać o swym pragnieniu zakończenia związku doradczego w sposób mniej bezpośredni, na przykład poprzez opuszczanie lub spóźnianie się na rozmowy. Niezależnie od tego, w jaki sposób klienci wyrażą swą chęć przedwczesnego zakończenia związku, prawdopodobnym jest, że pragnienie to wyzwoli u doradcy pewne myśli i uczucia, z którymi będzie musiał sobie poradzić.

Otwarte przedyskutowanie przedwczesnego rozwiązania związku doradczego z klientem jest konieczne zawsze wtedy, gdy doradca podejrzewa, że może nastąpić przedwczesne rozwiązanie związku, lub jeśli ten ostatni wyrazi takie życzenie. W toku dyskusji przeanalizowane mogą być myśli i odczucia zarówno klienta, jak i doradcy i w ten sposób często udaje się zapobiec zbyt wczesnemu zerwaniu związku. Ward (1984) wymienia cztery możliwe korzyści takiej rozmowy: 1 – Rozmowa końcowa może pomóc klientowi znaleźć rozwiązanie dla wszelkich negatywnych odczuć, które wynikły z samego doświadczenia doradztwa. 2 – Rozmowa końcowa daje sposobność zaoferowania klientowi kontynuowania doradztwa, jeśli będzie on sobie tego życzył. 3 – Jeśli klient wyrazi takie pragnienie, można rozważyć inną formę pomocy lub wybór innego doradcy. 4 – Rozmowa zamykająca podnosi szansę, że następnym razem, gdy klient znajdzie się w potrzebie, zwróci się ku poradnictwu.

W sytuacjach przedwczesnego zakończenia procesu doradczego doradcy często popełniają jeden z dwóch błędów. Pierwszym z nich jest obwinianie albo doradcy, albo klienta za to, co się dzieje. Doradca będzie

bardziej skłonny winić klienta, ale w każdym z obu przypadków ktoś zostaje zwymyślany, a problem pogłębia się. Bardziej korzystne może być potraktowanie sytuacji, jako jednej z tych, za które nikt nie ponosi winy. Drugim błędem ze strony doradcy jest nonszalanckie podejście do sprawy. Przykładem takiego stosunku może być doradca, który, że jeżeli nie będzie to ten klient, to będzie inny. Aby uniknąć powyższych błędów, doradca powinien posiadać wiedzę, dlaczego klient zerwał związek przedwcześnie, a więc, czy: doradcy naprawdę zależy na kliencie, jest to chęć wyzwolenia w doradcy pozytywnych uczuć, jest to chęć ukarania lub zranienia doradcy, jest to chęć wykazania doradcy, że klient znalazł lekarstwo gdzie indziej etc. Doradca powinien mieć świadomość, że niezależnie od tego, co robi, niektórzy klienci zrywają kontakty doradcze. Zdanie sobie sprawy z tego faktu pozwala doradcy czuć, że nie musi być ideałem. Refleksja taka umożliwia również otwarte przyznanie, że niezależnie od tego, jak bardzo jest utalentowany czy, jak duże są jego umiejętności, niektórym klientom bardziej pomocni będą inne źródła pomocy.

4.3.3. Rozwiązanie zainicjowane przez doradcę

W sytuacji zdiagnozowanych przez doradcę przyczyn tendencji klienta do wycofywania się ze związku doradczego, doradca może również sam zainicjować przedwczesne zerwanie związku. Czasem doradca staje wobec konieczności zakończenia związków z pewnymi lub wszystkimi klientami. Wśród powodów takiego działania mogą się znaleźć choroba, praca nad przeniesieniem zwrotnym, przeprowadzka w inny region kraju, dłuższa podróż lub przekonanie, że klientowi mógłby lepiej służyć ktoś inny. Są to istotne obiektywne powody rozwiązania związku doradczego przez doradcę. Obok nich istnieją też słabo uzasadnione, bo subiektywne powody zerwania inicjowanego przez doradcę. Są one powodowane na przykład uczuciami gniewu, nudy lub niepokoju. Zerwanie przez doradcę związku doradczego z powodu odczuwanych przez niego afektów i nastrojów może doprowadzić u klienta do skutków, które stawiają go w efekcie w jeszcze gorszej sytuacji niż na początku. Czym innym jest stosunek do odrzucenia ze strony osób równorzędnych, a czym innym odrzucenie przez doradcę.

Ponieważ nie da się wykluczyć zrywania związków doradczych z powodu subiektywnych stanów doradcy, dlatego proponowane są modele wspierania klienta pod okrośową jego nieobecność (Seligman, 1984). W ten sposób zabezpieczane są jednocześnie interesy doradcy i klienta. Klienci i doradcy powinni jak najwcześniej przygotować się do czasowego ustania związku, otwarcie omawiając nadchodzące wydarzenia, znajdując formę separacji w stanach pewnych zaburzeń po to, by uniknąć silnych uczuć związanych z kwestią separacji trwale. W rzeczywistości

klient może wynieść korzyść z zakończenia zainicjowanego przez doradcę uświadamiając sobie, że doradca jest człowiekiem, jak każdy inny, że nie jest niezastąpiony i ma prawo swobodnego wyboru podejścia do swych związków z innymi ludźmi, analizując poprzednio przeżywane uczucia i najważniejsze decyzje życiowe oraz zyskując zrozumienie, że nowe zachowania wiodą ku innym doświadczeniom życiowym (London, 1982). W trakcie procesu rozwiązywania związku można również zmienić punkt centralny spotkań, zmierzając ku niesieniu pomocy klientowi w jaśniejszym rozeznaniu kwestii, nad którymi winien on pracować.

Proces rozwiązywania związku doradczego, podobnie, jak sam proces doradczy, może i powinien zakończyć się pozytywnym akcentem. Zawiera on w sobie szereg momentów, które umożliwiają doradcom i klientom dokonanie oceny osiągniętych postępów i ustalenie stopnia gotowości przejścia do następnego etapu. Zakończeniu intensywnego związku doradczego z pozytywnym akcentem umożliwia m.in. (Patterson, Eisenberg, 1983) następujące postępowanie: Jasne uświadomienie sobie potrzeb i pragnień klienta. Jasne uświadomienie sobie własnych potrzeb i pragnień. Jasne uświadomienie sobie swych uprzednich doświadczeń związanych z separacją i wewnętrzną reakcją na te przeżycia. Zachęcenie klienta do podzielenia się uczuciami związanymi z zakończeniem doświadczenia, jakim jest związek doradczy. Szczere podzielenie się z klientem swymi odczuciami na temat doświadczenia, jakie stanowił związek doradczy. Przeprowadzenie przeglądu najistotniejszych zdarzeń, które miały miejsce w trakcie doświadczenia doradczego i doprowadzenie przeglądu do chwili obecnej. Zaakceptowanie zmian dokonanych przez klienta. Motywowanie klienta do utrzymywania dalszego kontaktu i dzielenia się bieżącymi informacjami o wydarzeniach ze swego życia.

4.3.4. Działania kontynuacyjne po rozwiązaniu związku doradczego

Rozwiązanie związku doradczego nie powinno być ostatnim jego akordem. Klientom potrzebna jest świadomość, że doradca nadal interesuje się tym, co dzieje się w ich życiu. Działania kontynuujące jakiś proces po jego formalnym zakończeniu określa się angielskim terminem „follow-up”, a w kontekście procesu doradczego można je określić mianem działań pokonsultacyjnych (Gladding, 1994). Zawierają one między innymi aktualizację informacji na temat losów i przebiegu życia klienta po zakończeniu procesu doradczego. Informację taką doradca może częściowo osiągnąć dzięki sesjom tj. spotkaniom pokonsultacyjnym.

Działania pokonsultacyjne obejmują sprawdzenie, jak radzi sobie osoba wspierana w odniesieniu do jej pierwotnego problemu w jakiś czas po zakończeniu związku doradczego. Jest to rodzaj procesu pozytywnego

monitorowania dalszego przebiegu życia osoby, która otrzymała pomoc doradcą (Egan, 2002). Działania pokonsultacyjne są etapem bardzo istotnym, ponieważ wzmacniają osiągnięcia klienta z okresu trwania związku doradczego i pomagają zarówno doradcy, jak i klientowi dokonać ponownej oceny pełnego doświadczenia (Wicker, 1992). Działania te podkreślają również autentyczną troskę i zainteresowanie klientem. Mogą być prowadzone przez krótszy bądź dłuższy czas (Baruth i Cormier i Cormier, 1991), przy czym działania krótkoterminowe są zwykle prowadzone przez 3 do 6 miesięcy po rozwiązaniu związku doradczego, a długookresowe – przynajmniej 6 miesięcy po zakończeniu związku.

Działania pokonsultacyjne mogą przyjmować wiele form, ale istnieją cztery główne sposoby najczęstszego ich prowadzenia (Cormier, Cormier, 1991). 1 – zaproszenie klienta na odrębną sesję, aby omówić jego dalsze postępy klienta na drodze osiągania upragnionych celów; 2 – nawiązanie kontaktu telefonicznego; 3 – wysłanie do klienta listu z zapytaniem z jego obecną sytuacją; 4 – wysłanie klientowi ankiety dotyczącej jego obecnego życia.

Wiele publicznych agencji wykorzystuje tego rodzaju działania pokonsultacyjne, jako sposób na udokumentowanie swej działalności i niezawodności. Problem ten jest również omawiany w rozdziale szóstym w kontekście pomiaru jakości doradztwa. Procedury takie nie stoją na przeszkodzie podjęciu przez poszczególnych doradców bardziej osobistych działań kontynuacyjnych. Mimo, że działania pokonsultacyjne (follow-up) są czasochłonne, osobiste kontynuowanie niesformalizowanej więzi z klientem to najbardziej efektywny sposób dokonania oceny minionych doświadczeń doradczych (zob. rozdz. 6). Działania te upewniają też klientów, że byli i są oni podmiotem a nie przedmiotem procesu doradczego, a więc obiektem troski stanowiącym coś więcej niż tylko pozycję w danych statystycznych.

4.3.5. Skierowanie do innego doradcy i powtarzanie cyklu doradczego w sieci doradztwa

Przerywanie związku doradczego ma jeszcze jeden ważny powód, który jest splotem przyczyn obiektywnych i subiektywnych. Obiektywnie rzecz biorąc, doradcy nie są w stanie pomóc każdemu szukającemu wsparcia. Kiedy doradca zda sobie sprawę z tego, że związek jest nieefektywny, jest ważne, by wiedział czy zakończyć związek i posłać klienta gdzie indziej, by powtórzył cykl doradczy w innych związkach doradczych. Skierowanie oznacza w zasadzie zaaranżowanie klientowi innej pomocy, kiedy początkowy układ nie może czy nie przynosi pomocy, czy kompetencje doradcy są subiektywnie przez niego postrzegane, jako niewystarczające (Okun,

1987). W tym przypadku kończenie procesu doradczego jest ważnym elementem inicjowania procedury doradczej realizowanej w sieci doradztwa, co jest przedmiotem analizy w następnym rozdziale.

Powodów zastosowania skierowania klienta do realizowania pomocy w sieci doradztwa może być wiele, a wśród nich najważniejsze to: klient ma problem, z którym doradca nie umie sobie poradzić; doradca nie posiada w danej dziedzinie doświadczenia i nie dysponuje umiejętnościami koniecznymi, by pomóc klientowi; doradca i klient mają nieprzystające do siebie osobowości; związek między doradcą a klientem staje się bezowocny już w początkowym etapie procesu doradczego.

Skierowania wymagają rozważenia sposobu i momentu ich dokonania. Sposób dokonania skierowania wiąże się z koniecznością posiadania wiedzy, jak zwrócić się do instytucji mogących służyć pomocą i jak poprowadzić klienta, by maksymalnie zwiększyć szansę, że zaakceptuje on skierowanie do innego wspierającego. Klient może stawiać opór skierowaniu go gdzie indziej, jeśli poczuje się odrzucony przez doradcę. Sugeruje się, by doradca spędził przynajmniej jedno spotkanie przygotowujące klienta do przeniesienia do innej instytucji. Dokonanie skierowania wymaga wyboru właściwego momentu. Im dłużej klient pracuje z doradcą, tym bardziej niechętnie może zapatrywać się na możliwość pracy z kimś innym. Znalezienie właściwego momentu jest kompromisem między jak najkrótszym czasem skierowania klienta gdzie indziej, jeśli doradca podejrzewa impas w odniesieniu do konkretnego klienta, powinien jak najszybciej skierować, a jak najdłuższym czasem umożliwiającym klientowi przywyknienie mu do myśli podjęcia pracy z kimś innym, zwłaszcza wtedy, gdy doradca pracował z nim już od jakiegoś czasu.

4.4. BUDOWANIE ZESPOŁÓW DORADCZYCH I PROBLEM PARTYCYPACJI

4.4.1. Partycypacja i partycypacyjny związek doradczy

Problem związku doradczego nie ogranicza się do doradztwa indywidualnego, bowiem obejmuje jeszcze kwestie związane z doradztwem grupowym, doradztwem realizowanym w sieci doradztwa we współpracy z innymi specjalistami i instytucjami, jak też we współpracy ze społecznościami lokalnymi. We wszystkich tych pozaindywidualnych formach doradztwa występuje wspólny problem partycypacji doradcy i innych uczestników procesu doradczego. Partycypacja jest pojęciem wywodzącym się z łacińskiego słowa „pars” (część), oznaczającego bycie i działanie, jako część większego porządku, ogółu, większej całości (Schmid, 1985).

Wskazać można cztery podstawowe cechy partycypacji czyli uczestnictwa: 1 – Partycypacja jest w istocie zawsze czymś dobrym. 2 – Partycypacja dostarcza zasobów wiedzy i informacji o lokalnych warunkach, potrzebach i postawach, dzięki czemu wzmacnia efektywność procesu podejmowania decyzji. 3 – Partycypacja stanowi podejście pluralistyczne, poprzez które zaspokajane są fundamentalne potrzeby oraz możliwości artykulacji przez ludzi najbardziej cenionych wartości. 4 – Partycypacja jest środkiem obrony interesów grup oraz jednostek, jak też narzędziem umożliwiającym zaspokojenie potrzeb, które są często ignorowane, albo poddane kontroli dużych organizacji, instytucji lub wszędobylskiej biurokracji.

„Efekt uczestnictwa” doradczego zachodzący w małych grupach można opisać w terminach fizycznych: 1 – Normy określone są jako „pola sił” działające na grupę. 2 – Uczestnictwo zmniejsza siły przeciwne zmianom, podczas gdy zewnętrzne nakazy je zwiększają oraz powodują napięcia grupowe i agresję. W tym kontekście pole sił musi być postrzegane, jako produkt procesów wewnątrzgrupowych, umożliwiających harmonizację celów grupowych i jednostkowych. Aby partycypacja była efektywna członkowie grupy powinni być przekonani, że są podmiotami dyskusji i procesu pracy nad wspólnym problemem. Siła skłaniająca do podjęcia decyzji uczestnictwa w procesie partycypacji powinna pochodzić z grupy a członkowie grupy powinni spostrzegać pozostałych partnerów, jako osoby skłonne do zmian (Verba, 1961).

Problematyka partycypacji nie jest jednak wolna od kontrowersji związanych z pracą grupową. 1 – Struktura małych grup nie oferuje alternatyw dla decyzji grupowych, a zaledwie skłania uczestników do podążania za liderem. 2 – Koncepcja zmian oparta na idei kontroli społecznej prowadzi do tego, że konformizm jednostki jest pożądanym rezultatem liderowania ukierunkowanego na zmianę postaw grupowych. 3 – Mechanizm partycypacji w małych grupach główną rolę przypisuje konfliktowi zachowania, jako czynnikowi prowadzącemu do tzw. „wymiany”. Teoria gier jest podejściem, które zakłada, że jeżeli jest możliwe wyznaczenie wartości różnych konfliktowych wyborów, to możliwe jest również określenie miary determinującej preferencje. Teoria gier definiuje konflikt, jako „proces wymiany” oparty na współzawodnictwie albo kooperacji (Abt, 1970).

Partycypacja jest funkcją struktury, w ramach której występuje. Istnieją znaczące różnice jakościowe między partycypacją w małych grupach a partycypacją w organizacji. Proces uczestnictwa/doradztwa obejmuje obydwa poziomy. Czynniki strukturalne są to czynniki wywierające wpływ zarówno na zachowania uczestników, jak i rezultaty partycypacji. Czynniki strukturalne obejmują: 1 – typ grupy niezależnie od tego, czy jest to mała grupa o charakterze kontaktu „twarzą w twarz”, czy jest zorganizowana formalnie, albo czy jest zbiorem różnorodnych grup;

2 – cel partycypacji, czyli stopień autonomii, charakterystyki uczestników, strukturalną przyjazność, dostępność zasobów. Czynniki behawioralne są to zjawiska (fakty) zachowaniowe, posiadające istotne znaczenie dla sposobu uczestnictwa. Dotyczą one: procesów wymiany informacji; rezultatów uczestnictwa, tj. tego, czy działania doradcze zakończyły się sukcesem bądź niepowodzeniem; rodzaju oraz sekwencji interakcji, tj. tego, czy interakcja pomiędzy uczestnikami nastawiona była na współpracę, czy miała charakter konfliktu, czy była nastawiona na osiągnięcie wspólnych korzyści czy współzawodnictwo, czy ulegała zmianom w czasie; motywacji; kompetencji tj. umiejętności uczestników do podjęcia efektywnych ról w trakcie procesu podejmowania decyzji.

4.4.2. Struktura partycypacji i doradztwa partycypacyjnego

Inicjatywa partycypacji i doradztwa może pochodzić od każdej ze stron zaangażowanych w proces projektowania zmian, podobnie jak każda ze stron może spowodować przerwanie partycypacji. Partycypacja może być zrealizowana albo na życzenie osób/grup ludzi zainteresowanych dokonaniem zmian w środowisku, albo jako oferta uczestnictwa składana przez kierującego zmianą (doradcę, klienta, pracodawcę itp.). Interesy różnych uczestników partycypacji zmieniają się w różnych okresach trwania tego procesu, w którym można wyróżnić trzy fazy: fazę projektu, fazę konstruowania, uczestnictwo w kierowaniu zmianą oraz utrzymaniu zmiany po jej zrealizowaniu. Włączenie uczestników w różnych okresach trwania procesu doradczego ma duży wpływ na uzyskiwane efekty.

Równowaga między tymi dwoma biegunami zapewnia zrównoważony wpływ, który ma dwustronny charakter – wzrost znaczenia kierującego pociąga za sobą zmniejszenie znaczenia doradzającego. Kontinuum uczestnictwa i doradztwa obejmuje wg Wulz (1986) siedem stadiów: 1 – reprezentacje, 2 – kwestionariusze, 3 – regionalizm, 4 – dialog, 5 – alternatywę, 6 – współdecydowanie, 7 – samodecydowanie.

Partycypacja może być aktywna lub pasywna. Ostre rozgraniczenie tych dwóch ekstremów daje w efekcie dwubiegunowe efekty zmian: 1 – autonomiczna zmiana ekspercka, 2 – autonomiczna zmiana samo zarządzających się zespołów. Te dwa ekstrema nie występują zbyt często, a tutaj służą jedynie zilustrowaniu przeciwstawnych biegunów procesu doradczego. Dzieje się tak wtedy, gdy z jednej strony doradca nadmiernie opiera się w decyzjach na własnych sądach, starając się przydać swym wytworom indywidualne „piętno”, a z drugiej strony – gdy jednostki podejmują swe decyzje w procesie doradczym, nie biorąc pod uwagę kontroli innych (ekspertów, nadzorców, menedżerów, urzędników etc.) (Wulz, 1986).

Można wskazać następujące kroki skutecznego planowania partycypacji, czyli tworzenia zespołów doradczych) (Rosner, 1978): 1 – Należy zidentyfikować jednostki lub grupy, które mogą lub powinny zostać włączone w planowaną partycypacyjną aktywność doradczą; 2 – Należy zdecydować, w którym momencie procesu planowania partycypacyjnego procesu doradczego powinni zostać włączeni uczestnicy – w trakcie rozwoju projektu, wdrażania, ewaluacji czy w ramach kombinacji tych możliwości; 3 – Należy przedstawić wszystkim uczestnikom ich związki z celami uczestnictwa; 4 – Należy określić metody uczestnictwa sprzyjające realizacji celów z punktu widzenia dostępności zasobów; 5 – Należy opisać metody alternatywne do celów wg dostępności zasobów; 6 – Należy dokonać selekcji właściwych metod dla osiągnięcia specyficznych celów; 7 – Należy dokonać wdrożenia wybranych działań partycypacyjnych; 8 – Należy ocenić wdrożone metody, aby zobaczyć, do jakiego stopnia osiągnięte zostały zamierzone cele oraz przedmiot partycypacji.

Trudności dotyczące określenia celów, przedmiotu oraz wymaganych metod mogą być powodowane niezrozumieniem tego, co tak naprawdę oznacza planowanie programu uczestnictwa w zespołach doradczych, a więc co jest celem, przedmiotem i metodą. Cel nie jest niczym innym niż ogólnym stwierdzeniem intencji zrealizowania określonych dokonań (zmian). Zazwyczaj jest czymś abstrakcyjnym i nie jednoznacznym. Przedmiot jest bardziej konkretny i jest nim nakreślenie zakresu zmiany, jako efektu: podjęcia określonej działalności, zrealizowania w określony sposób, zrealizowania określonej funkcji partycypacji (doradztwa). Metoda jest sposobem lub „wehikułem”, który umożliwia dotarcie do przedmiotu. Gdy cele oraz przedmiot partycypacji (doradzania) nie są jasno sprecyzowane, wtedy uczestnicy mają różne oczekiwania dotyczące tego, co należy osiągnąć poprzez uczestnictwo. Jeżeli cele są zrozumiałe, to możliwe jest planowanie aktywności grup doradczych skoncentrowanych na określonym przedmiocie (zmiany). Przykładami przedmiotu partycypacji (zmiany) mogą być: rozpowszechnienie informacji, zebranie oraz identyfikacja nastawień i opinii grup ludzkich, ułatwianie uczestnictwa, generowanie nowych idei oraz alternatyw, ustalenie priorytetów.

Istnieje pewne podobieństwo między partycypacją w kierowaniu zespołami doradczymi a sportem. I tu i tam areną działań jest forum publiczne, gdzie: istnieje rywalizacja między jednostkami i grupami posiadającymi przeciwstawne cele; jednostki albo grupy uczestników odgrywają w różnym czasie różne role; reguły gry od czasu do czasu zmieniają się; nadrzędną aktywnością jest planowanie strategii; wiele grup chce wygrać; gdzie wreszcie istnieje konieczność oceny działań w sposób adekwatny do uzyskanych rezultatów. Tak, jak menedżer klubu sportowego, tak kierujący zespołami doradczymi musi myśleć o: celach

i osiągnięciach, wariantach i rozgrywce, zasobach i wymaganiach czasowych, strategii oraz wykonaniu. Podobnie, jak w sporcie, planowanie zakończonego sukcesem programu partycypacji, w którym uczestniczą zespoły doradcze, wymaga podziału odpowiedzialności i dogłębnej analizy poprzedzającej pierwsze publiczne wykonanie.

Planowanie towarzyszące projektowaniu partycypacji w zespołach doradczych powinno zawierać przede wszystkim: plan, szczegółowo określone cele i zadania. Na przykład: Czy partycypacja ma służyć tworzeniu pomysłów? Czy ma służyć określeniu oczekiwań? Czy ma służyć rozpowszechnieniu informacji? Czy ma służyć rozwiązaniu zidentyfikowanych konfliktów? Jak prawidłowo kierować procesem partycypacji? Jak prawidłowo korzystać z doświadczenia i porad ludzi? Jak prawidłowo organizować doradcze zespoły partycypacyjne?

Uczestnictwo jest realizowane efektywnie wtedy, kiedy zadaniom, które należy zrealizować towarzyszy konieczność włączenia większej liczby uczestników. Ustalenie istoty partycypacji wymaga stawiania prostych pytań, takich jak: Kim są uczestnicy procesu partycypacji? Co chcemy osiągnąć dzięki programowi partycypacji? W którą stronę chcemy skierować proces partycypacji? W jaki sposób należy angażować uczestników? Kiedy w procesie planowania partycypacja jest potrzebna, a kiedy niezbędna?

Podstawy teoretyczne stosowania partycypacji w zespołach doradczych można ująć w pięciu następujących punktach:

1 – Nie istnieją „jedynie najlepsze rozwiązania” problemów. Każdy problem posiada wiele rozwiązań. Rozwiązania problemów są tradycyjnie oparte na dwóch rodzajach kryteriów: (a) faktach – danych empirycznych dotyczących wytrzymałości materiałów, ekonomii, przepisów budowlanych itd.; (b) postawach – interpretacji faktów, mistrzostwie w każdym z zasadniczych obszarów tradycyjnych i zwyczajowych podejść oraz systemie wartości ocen. A zatem decyzje kierownicze, projektowe, planistyczne i inne są z natury stronnicze i zależą od wartości uznawanych przez podejmującego(cy) decyzję.

2 – Decyzje ekspertów niekoniecznie są lepsze od decyzji podejmowanych przez laików. Mając dostęp do faktów, na podstawie których podejmowane są decyzje, użytkownicy mogą sprawdzić dostępne alternatywy oraz dokonać wyboru jednej z nich. Architekt stosujący tego rodzaju podejście staje się uczestnikiem, od którego oczekuje się wyrażenia opinii, dostarczenia informacji technicznych, omówienia konsekwencji płynących z przyjęcia poszczególnych alternatyw projektowych na takiej zasadzie, jak od użytkownika oczekuje się wyrażenia opinii oraz jego z kolei wiedzy eksperckiej.

3 – Zadania projektowe oraz planistyczne mogą być wykonane „transparentnie”. Kroki oraz alternatywy zmian brane pod uwagę, tradycyjnie w umyśle lub zaciśnięciu biura, mogą być poddane pod osąd publiczny. Po przez „kupowanie” (przyjmowanie za własne) poszczególnych alternatyw zmian, ludzie wypracowują w efekcie swój plan wewnętrzny, a nie tylko reagują na dostarczone im rozwiązania. Ostateczny produkt takich działań ma większe szansę powodzenia, ze względu na lepsze zrozumienie przez ludzi zmian, którym będą podlegać (jako użytkownicy, wykonawcy zadań etc.).

4 – Wszystkie osoby oraz grupy interesu powinny współdziałać na forum publicznym (organizacyjnym). Dzięki temu ludzie mogą otwarcie wyrażać swoje, tworzyć niezbędne kompromisy oraz podejmować decyzje, które są akceptowane przez wszystkich zainteresowanych. Poprzez włączenie do procesu projektowania zmian tak wielu zainteresowanych, jak to tylko możliwe uzyskuje się nie tylko lepszy produkt tego procesu, oparty na lepszych wstępnych założeniach projektowych, ale także większą spójność grupy użytkowników uczących się czegoś o sobie samych.

5 – Proces partycypacyjny jest ciągle i zawsze zmieniający się. Produkt procesu projektowania zmian (projekt, struktura organizacyjna, regulamin, obiekt itp.) nie jest jego końcem. Produkt musi być zarządzany, powtórnie oceniony oraz zaadoptowany do zmieniających się potrzeb. Najbardziej bezpośrednio związani z wytworem zmian są użytkownicy i oni są najbardziej predestynowani do podejmowania tych działań.

Partycypacja pełna, jako proces uczestnictwa ludzi w kierowaniu zmianą (Jim Burns, 1979), przebiega sekwencyjnie przez cztery stadia:

1 – Stadium świadomości – jest to doświadczenie partycypacyjne (mentalne) jednostek i grup ludzkich zawierające odkrycie (lub powtórne odkrycie) realiów danej sytuacji, w której „biorący udział” mówią tym samym językiem, opartym na doświadczeniach nabytych w obszarze proponowanych/doradzanych zmian.

2 – Stadium percepcji – jest to doświadczenie partycypacyjne (mentalne) polegające na: a) rozwoju świadomości od świadomości sytuacji do pełnego zrozumienia sytuacji, b) rozumieniu uwarunkowań fizycznych, społecznych, kulturowych oraz ekonomicznych sytuacji.

3 – Stadium podejmowania decyzji – to faza formułowania – na bazie świadomości oraz percepcji sytuacji programu – rozpatrywanej zmiany (problemu). Uczestnicy (procesu doradczego) tworzą realne projekty/decyzje wynikające z ich priorytetowych wymagań, oczekując od profesjonalistów traktowania ich, jako zasobów służących syntezie alternatyw oraz końcowych rozwiązań problemu.

4 – Stadium wdrożenia – to przejście przez ludzi współodpowiedzialności za rezultaty podjętych decyzji i pozostawanie w związku z sytuacją w trakcie realizowania jej zmiany. Liczne społeczne procesy doradztwa (planowania i uczestnictwa w zmianach) kończą się na trzech poprzednich fazach, co często powoduje fatalne konsekwencje dla skuteczności partycypacji.

Odpowiedzialność uczestników partycypacyjnego procesu doradczego nie może ograniczać się do porad w zakresie ustaleń, jak coś zrobić, gdzie to zrobić, kiedy to zrobić, kto powinien to zrobić, lecz powinna się rozciągać na kontrolę i ewaluację uzyskiwanych efektów. Dwoma najważniejszymi celami partycypacji są:

1 – Zaangażowanie ludzi w proces doradczy i w samo podejmowanie decyzji; efektem psychologicznym oraz społecznym jest zwiększenie poziomu zaufania do organizacji oraz wzrost poziomu akceptacji dla decyzji, planów oraz pracy w systemie organizacyjnym poszukującym możliwości rozwiązania problemów.

2 – Zapewnienie ludziom możliwości udziału w projektowaniu i w podejmowaniu decyzji w celu doskonalenia planów, decyzji oraz realizowanych usług.

Ludzie odczuwają potrzebę uczestnictwa w kreowaniu swego życia, ponieważ posiadają naturalną potrzebę wywierania wpływu i sprawowania kontroli. Większość ludzi widzi partycypację, jako najważniejszą możliwość wyartykułowania swoich potrzeb oraz cenionych przez siebie wartości. Partycypacja, jako metoda konsultowania się z grupami społecznymi i korzystania z ich doradztwa, skuteczniej broni interesy grup niż mogłoby to uczynić ich poszczególni członkowie indywidualnie. Służy ono zaspokojeniu ich potrzeb, które są niejednokrotnie ignorowane przez organizację, instytucję, biurokrację oraz „ekspertów” zajmujących się podejmowaniem decyzji organizacyjnych. Członkowie małych grup skłonni są przestrzegać norm grupowych kierując się: potrzebami osobistymi (emocjonalnymi i ewaluacyjnymi), wewnętrzną potrzebą akceptacji przez grupę, zewnętrznymi naciskami oraz sankcjami przewidzianymi za niekonformistyczne postawy wobec grupy (Verba, 1961).

Specyfika małych grup dopuszcza możliwość wpływu opinii członków na grupę. Małe grupy osiągają wysoki poziom wpływu na opinie uczestników, ponieważ ich członkowie: nie mają możliwości selekcji docierających do nich informacji, relacje między uczestnikami są rozproszone i raczej ogólne niż właściwe zasadniczym typom zachowań, nieformalne metody podejmowania decyzji uwypuklają konsensus na zasadzie podobnej do tej, jak wybory polityczne zakładają istnienie rozbieżnych opinii (Verba, 1961).

Metoda uczestnictwa doradczego w małych grupach zakłada, że lider działa, jako medium pośrednicząc między: zewnętrznymi naciskami a wewnętrznymi wymaganiami. Podejmowanie decyzji może odbywać się metodą autorytarną (nakazową) lub demokratyczną (partycypacyjną). Na ogół uczestnicy preferują styl przywództwa demokratycznego (normatywnego) i bardziej skłonni są akceptować decyzje, w których sami uczestniczyli (Lewin, Lippitt, White, 1939).

Partycypacja, jako specyficzny proces doradczy, może mieć miejsce: w małej grupie, w organizacji (np. w zakładzie pracy, urzędzie pracy, w kościele), w społeczności lokalnej (regionalnej). Trzy wyżej wymienione grupy różnią się: liczbą uczestników, podejmowanymi tematami, relacjami społecznymi. Uczestnictwo doradcze w małych grupach polega na komunikacji typu „twarzą w twarz” oraz na świadomości indywidualności uczestników procesu doradczego. Badania dostarczyły dowodów potwierdzających tzw. „hipotezę uczestnictwa”, wg której (Verba, 1961) znaczące zmiany ludzkiego zachowania mogą nastąpić gwałtownie jedynie wtedy, jeżeli osoby, od których oczekujemy zmian uczestniczą w decyzjach dotyczących charakteru zmian oraz sposobów ich przeprowadzenia.

Partycypacja odnosi się do faktu lub warunków powszechnego współdziałania w grupie ludzi, a także do procesów podejmowania decyzji z uwzględnieniem wspólnego dobra. Pojęcie partycypacja ma wiele synonimów, takich jak: zaangażowanie obywateli, wpływ obywateli, obywatelskie grupy działania, kooperacja, wspólne podejmowanie decyzji oraz samodecydowanie.

Istnieje szereg aktywności (zasad), które są podstawą wszystkich warsztatów partycypacyjnych:

- 1 – Niezbędną rzeczą jest jasne ustalenie celów warsztatów, wydarzeń oraz harmonogramu. Uczestnikom będzie łatwiej włączyć się, jeżeli będą wiedzieć, czego się od nich oczekuje.
- 2 – Partycypacja, jako aktywność o charakterze otwartym, wymaga, aby uczestnicy mieli sposobność namacalnego skonfrontowania swojego osobistego doświadczenia z rozwiązywaniem problemów. Można to osiągnąć poprzez prezentację prostych wykładów, prezentację poszczególnych problemów środowiskowych, pokaz slajdów uświadamiające podstawowe idee.
- 3 – Należy się skoncentrować na aktywnym uczestnictwie i działaniach, które angażują wszystkie zmysły człowieka, gdyż jest najlepszy sposób pobudzania i wspomagania poszukiwań twórczych. Każdy uczestnik powinien wynieść z warsztatów nowe informacje i świeże spojrzenie.

- 4 – Jest rzeczą ważną, aby istniał lider, który wyjaśni uczestnikom ich role oraz grupowe cele warsztatów. Kiedy jednostki angażuje się w wykonywanie zadań grupowych, to poziom wykonania zadań uzależniony jest zawsze od spostrzegania tego, po co dana grupa została powołana.
- 5 – Właściwe zdefiniowanie ról pomaga redukować bariery statusu pomiędzy członkami, wspomaga otwartą komunikację oraz zmniejsza tendencje do zajmowania wysokiego statusu przez jednostki nadmiernie wygadane.
- 6 – Uczestnicy warsztatów muszą rozumieć kontekst prowadzonych dyskusji i czuć potencjał wspólnej twórczości jeszcze przed rozpoczęciem całego procesu. Uczestnicy warsztatów powinni być podzieleni na 5-9 osobowe podgrupy, ponieważ kilka grup liczących po nieco ponad pięć osób łatwiej zrozumie oraz krytyczniej osądzi analizowane problemy oraz łatwiej dochodzi do wspólnych decyzji. Jeśli grupy liczą więcej niż dziewięć osób, wtedy maleją możliwości partycypacji i satysfakcji.
- 7 – Lider grupy lub facylitator (doradca lub inna osoba fachowo wspomagająca) jest potrzebny, aby kształtować wspólną aktywność członków oraz nauczyć ich współpracy. W sesjach warsztatowych pojawiają się antagonizmy i konflikty podobne do tych, jakie mają miejsce w „sytuacjach rzeczywistych”. W obydwu sytuacjach siły negatywne oraz destruktywne mogą albo zniszczyć relacje międzyludzkie oraz spójność grupową, albo mogą zostać wykorzystane pozytywnie dla dokonania dynamicznych zmian między grupami. Najważniejszą rzeczą jest szybkie rozpoznanie konfliktów oraz stworzenie możliwości dla ich akceptacji i przejrzystości, a nie ich pomijanie czy lekceważenie ich ważności. Dobrze zdefiniowany konflikt może być użytecznym, a nie destrukcyjnym zasobem informacji.
- 8 – Jednym z głównych źródeł konfliktów, jakie pojawiają się w sytuacji warsztatów grupowych, to poczucie uczestników, że ich punkty widzenia nie są brane pod uwagę. Efektem frustracji partycypantów głośne oponowanie. Na facylitatorze spoczywa odpowiedzialność za rozpoznanie konfliktów oraz dokonanie polubownych i konstruktywnych negocjacji. Jedną z ważnych dróg rozwiązywania konfliktów jest wsłuchiwanie się przez lidera w argumenty i głośne powtarzanie ich w celu upewnienia się, co dana osoba czy grupa miała do powiedzenia. Jest to nazywane językiem akceptacji, który oznacza, że jedna osoba akceptuje

to, co inne osoby czują i myślą, nawet wtedy, gdy się z tym nie zgadza.

- 9 – Nagrywanie spotkań z każdą grupą może być ważnym wyznacznikiem powodzenia całego procesu. Funkcją nagrywania jest dokładne odnotowanie tego, co każdy w grupie powiedział, tak, iż w powtórnych sesjach spotkaniowych istnieje sprzężenie zwrotne, dające każdej osobie pewność, że jej wypowiedź została rozważona i że to, co mówi jest ważne.
- 10 – Podsumowanie jest metodą grupowego sprzężenia zwrotnego pomagającą rozwiązywać konflikty. Po każdej sesji lider grupy podsumowuje najważniejsze punkty, upewniając się w ten sposób osoby, że każdy punkt widzenia był odpowiednio rozpatrzony. Ten sposób postępowania daje pewność, że partycypacja warsztatowa przebiegała na bazie konsensusu i że uczestnicy znali i akceptowali osiągnięcia wspólne przed przejściem do następnych faz procesu.
- 11 – W sesjach partycypacyjnych naturalną rzeczą jest występowanie różnych opinii, uprzedzeń i sądów, lecz ich celem powinno być raczej pobudzanie twórczości.

Techniki przeznaczone do bezpośredniego uczenia się zawierają takie aktywności, jak: robienie czegoś, dyskusje, podsumowania, gry, wywiady, inwentarze lub listy kontrolne, odgrywanie ról. Stosowne połączenie celów i technik pozwala wytworzyć strukturę, która umożliwia generowanie uczenia się w grupach partycypacyjnych. Warsztaty mogą zmieniać się, co do zakresu tematów, długości czasu trwania oraz celów. Niezbędne jest pieczołowite planowanie we wszystkich trzech wyróżnionych składnikach. Treść oraz jakość doświadczenia jest ważna ponieważ umożliwia stworzenie najwyższej, jak to możliwe jakości rozwiązań.

Efektywny proces włączenia ludzi powinien być zaprojektowany pieczołowicie. Przypadkowe włączanie ludzi bez uwzględnienia uporządkowanej sekwencji zdarzeń i z pominięciem zrozumienia ról, jakie mają pełnić poszczególne uczestnicy procesu doradczego może dać w rezultacie chaos. W każdym typie partycypacji istnieją podstawowe składniki sukcesu. Przede wszystkim występuje potrzeba wspólnej perspektywy celów rozwiązywanego problemu i celów, jakie uczestnicy partycypacji chcą osiągnąć. W miarę postępowania procesu partycypacji cele mogą się zmieniać, jednak jego struktura powinna być utrzymywana, ponieważ procesy o charakterze otwarto-skończonym, które umożliwiają ludziom raz przyłączanie się, raz odłączenie się prowadzą ich w rezultacie do frustracji.

Dla zabezpieczenia ciągłości procesu zespół kierujący i zespół doradczy powinny być powoływane na samym początku. Ich rola powinna również realizować potrzebę utrzymywania otwartej komunikacji pomiędzy wszystkimi uczestnikami przez cały czas. Otwarty dialog zabezpiecza przed drzemiącymi wyzwaniami. Dla prawidłowego przebiegu procesu ważne jest również to, aby zaistniał jasny początek i koniec, gdzie uczestnicy rozumieją swoją odpowiedzialność, wzajemne powiązania oraz powiązania z kierującym. Rolą kierującego w tym procesie jest nie tylko jego facylitowanie, lecz także udzielanie specjalistycznych technicznych porad oraz sporządzanie dokumentacji. Ponieważ proces partycypacji dla zwykłych ludzi ma charakter otwarty, należy opracować system komunikacji, który jest jasny dla każdego.

Jedną z podstawowych form uczestnictwa w partycypacyjnym procesie doradczym są warsztaty. Termin „warsztaty” jest używany dla podkreślenia zaangażowania uczestników grup w doświadczenia, które dostarczają materiału dla uczenia się relacji międzyludzkich w realizacji zmiany. Uczenie się jest najbardziej funkcjonalne, kiedy wyrasta z osobistego doświadczenia wymagającego refleksji, rozwijania i sprawdzania nowych spostrzeżeń oraz podejść do rozwiązywanego problemu.

Procesy te ogniskują się, gdy uczestnicy są zobowiązani do rozwiązywania dzielących ich różnic w dążeniu do wspólnego celu. Warsztaty są odpowiednim układem do osiągania wysokiego poziomu interakcji pomiędzy ludźmi posiadającymi wspólny cel. Warsztat jest planowanym zdarzeniem, za pomocą którego uczestnicy eksplorując poszczególne kwestie, ucząc się nawzajem od siebie. Ważną komponentą organizacji warsztatów jest budowanie spójności. Warunki stwarzane grupie powinny umożliwiać takie zaangażowanie, podczas którego wszyscy członkowie zaczynają spostrzegać się nawzajem, jako osoby, i w ten sposób wzbudzają wzajemne zainteresowanie.

Intencją przyświecającą warsztatom jest facylitowanie uczenia się zmiany, które nie jest przypadkowe lub rozproszone. W celu osiągnięcia tego celu niezbędne jest takie strukturalizowanie doświadczenia, które gwarantuje koncentrację na procesach grupowych. Jednak strukturalizacja doświadczeń nie może narzucać uczestnikom, jak mają się uczyć.

Ustrukturyzowane doświadczenie jest funkcją celów doświadczenia, zawartości, technik skoncentrowanych na uczenie się zmiany. Cele uczenia się doświadczenia ustrukturyzowanego obejmują: aspekty poznawcze (samoświadomość, wgląd w problem), emocjonalne (empatia, wrażliwość) i związane z budowaniem zdolności jednostki (np. umiejętność słuchania, rozwiązywania problemu). Treść warsztatów odnosi się do zdarzeń indywidualnych i grupowych, które obejmują komunikację interpersonalną,

dawanie i otrzymywanie sprzężenia zwrotnego, świadomość odczuć zmysłowych, budowanie zespołu.

Inną formą uczestnictwa w procesie partycypacyjnego doradztwa jest bezpośrednie zaangażowanie jednostek i grup do w pełni zorganizowanego procesu podejmowania decyzji. Ten proces może być profesjonalnie zaprojektowany albo z myślą rozwiązania specyficznych kwestii społecznych, albo z myślą zastosowania go do procesu planowania ogólnego skoncentrowanego na typowej klasie problemów. Sukces takiego podejścia jest połączony z jakością przewodzenia w procedurach decyzyjnych. Liderowanie grupie partycypacyjnej jest koniecznym warunkiem dla zabezpieczenia współdziałania wszystkich uczestników w pełnym wymiarze ich zdolności.

Partycypacja może mieć miejsce w różnych modelach zaangażowania uczestników procesu doradczego, takich jak symulowanie doświadczenia i ustrukturyzowany proces podejmowania decyzji grupowych. Metody symulacji mają w istocie cel szkoleniowy, ponieważ ich zadaniem jest przygotowywanie ludzi do działania w rzeczywistości realnej. Opierają się one na abstrakcji złożonych procesów poprzez ich kompresję w czasie oraz zawładnięcie zainteresowań uczestników w strategiach typu „gry salonowe”. Gry symulacyjne opracowane skłaniają uczestników do przyjęcia na siebie ról decyzyjnych, jakie zwykle występują w życiu codziennym. Towarzyszy temu oczekiwanie, że po zakończeniu partycypacji w grze decyzyjnej poszczególne uczestnicy porównają swoje problemy społeczne z nowym stanem świadomości uzyskanym na ich temat, z procesami, na bazie których decyzje zostały podjęte oraz z różnymi zastosowanymi w grze strategiami decyzyjnymi. To podejście jest wykorzystywane do uwrażliwiania jednostek na poszczególne kwestie oraz alternatywy, a przez to do modelowania ludzkich zachowań.

Rolą doradcy, jako projektanta zmiany i kierującego zmianą, jest facylitowanie (uczulanie, przygotowywanie) grup w zakresie zdolności dochodzenia do trafnych decyzji dotyczących określonego problemu. Bardzo często przyjmuje ona formę oddziaływania na stany świadomości.

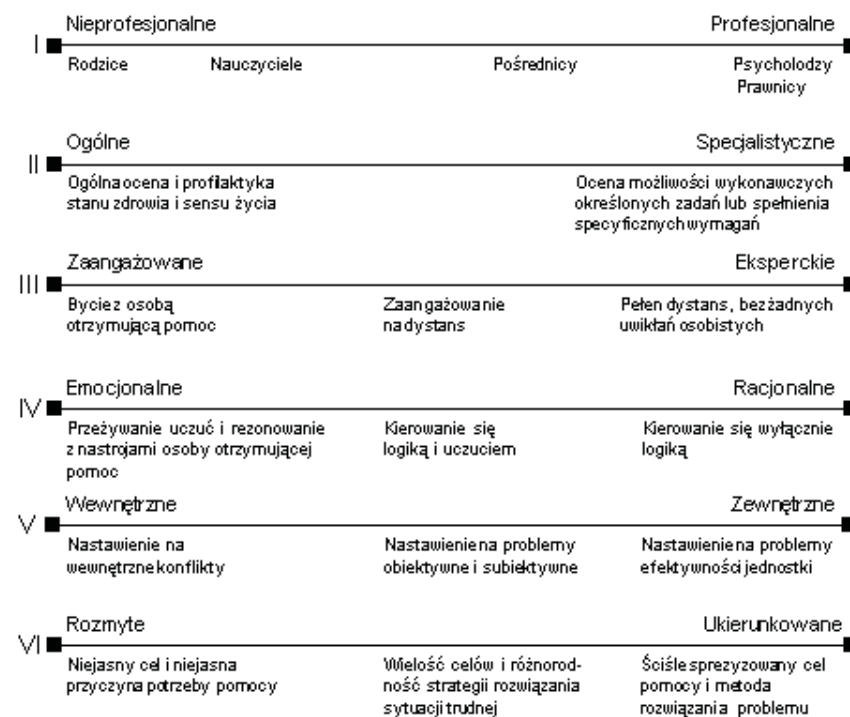
Zadaniem „facylitatora” jest niesienie ludziom pomocy w rozwinięciu tkwiących w nich możliwości tak, by odnosili jak największe korzyści. Facylitacja pomaga: a) zebrać ludzi w celu określenia tego, co pragną zrobić, b) odnaleźć uczestnikom drogę współpracy we wnoszeniu indywidualnego wkładu. Rolą doradcy, jako facylitatora, jest uświadomić wszystkim, iż są włączeni w bieżący proces, a to co mają do powiedzenia jest słuchane przez grupę. Facylitacja pozwala też na włączenie systematycznych procedur, poprzez które osoby nie posiadające kwalifikacji specjalistycznych są w stanie zorganizować się do tworzenia zaplanowanych działań.

4.4.3. Budowanie zespołów doradczych i problemy partycypacji społeczności lokalnych

4.4.3.1. Kontinuum doradztwa jako sieć instytucji doradczych

Słowo kontinuum oznacza pewną ciągłość, oś, przechodzenie jednych elementów w drugie, uporządkowanie, w którym jest początek i koniec. Termin „kontinuum doradztwa” oznacza istnienie wielości elementów procesu pomagania, na różnych wymiarach różniących się: a) rodzajem, b) intensywnością i c) jakością (zakresem) udzielanej pomocy w sprawach związanych z radzeniem sobie z problemami zawodowymi i zatrudnienia.

Kontinuum doradztwa zawodowego i pośrednictwa pracy wyznacza m.in. rodzaj pomocy, jaką otrzymuje lub może otrzymać osoba znajdująca się w potrzebie. Jeden kraniec tego kontinuum wyznacza brak jakiegokolwiek przygotowania formalnego lub zaangażowania zawodowego w proces doradztwa, a drugi – profesjonalne podejście do zagadnienia pomocy.



Rycina 9. Kontinuum doradztwa karier

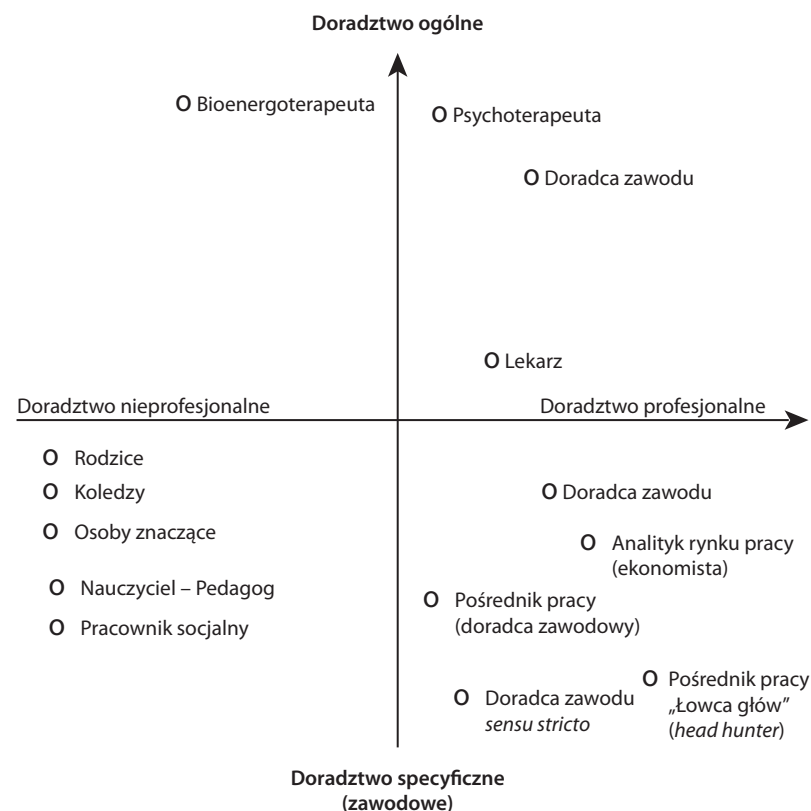
Wspólnym mianownikiem różnych form doradztwa, jako procesu pomocy, jest bezpośrednia lub pośrednia koncentracja na człowieku. W tym znaczeniu doradcą zawodowym może być z jednej strony ktoś z rodziny, ktoś bliski (np. kolega) lub przygodnie napotkana osoba, a z drugiej strony – nauczyciel, prawnik, lekarz, psycholog, socjolog, pedagog, no i wreszcie urzędnik (por. linię I na Rycinie 9). O ile głównym motywem doradztwa nieprofesjonalnego jest uczucie, ludzka solidarność lub więź emocjonalnorodzinna między doradcą i radzącym się, o tyle to samo działanie uprawiane profesjonalnie wyrasta głównie z pobudek racjonalnych, społecznych lub z wyżej wymienionych pobudek merkantylnych.

O ile doradztwo karier w nurcie nieprofesjonalnym jest stosunkowo słabo zróżnicowanym zbiorem działań, jako że podstawowym jego motorem funkcjonowania jest spontaniczny odruch, spontaniczna więź, o tyle profesjonalne pośrednictwo pracy i doradztwo profesjonalne samo w sobie stanowi zróżnicowany zbiór usług, za pomocą których realizowane są różne racjonalne cele pomocowe, w ramach których pomocą obdarowywani są różni ludzie (młodzi, dojrzały, kobiety, osoby wykształcone, bezrobotne etc.), przy użyciu różnych strategii (medycznych, terapeutycznych, badań testowych, zabiegów szkoleniowych, treningowych, konsultacji etc.).

Najogólniej rzecz biorąc doradztwo karier jest formą doradztwa specyficznego, czyli ukierunkowanego na rozwiązywanie wyraźnie zdefiniowanych problemów praktycznych codziennego życia. Kontinuum doradztwa karier oznacza również zmienność form pomocy, jaką otrzymuje klient, „przemieszczając” się bądź wzdłuż osi „profesjonalizmu – nieprofesjonalizmu”, bądź wzdłuż osi „ogólność – specyficzność”, bądź wzdłuż obu osi jednocześnie (por. Rycina 10). Różne formy doradztwa utworzone na przecięciu owych dwóch osi tworzą przestrzeń (dwuwymiarową) doradztwa. Proces pomagania może się zaczynać w dowolnym punkcie jednego lub drugiego kontinuum, a poszczególne punkty oznaczają odmienne typy doświadczenia i wyszkolenia doradcy, odmienne ukierunkowanie pomocy w ramach różnych kontinuum doradztwa. Poszczególne punkty są jednakowo istotne z perspektywy radzącego się, gdyż w sumie tworzą one całość życia jednostki.

Istotnym problemem, jest nie rozróżnianie doradztwa, jako takiego, ukierunkowanego ogólnie na pomoc człowiekowi w sytuacjach dlań trudnych, od doradztwa specyficznego, które ma charakter ukierunkowany na rozwiązanie określonych problemów braku zawodu, złego zawodu, braku pracy. Istnieje nieuzasadnione, ale za to silne przyzwyczajenie do przyznawania wyższej rangi formom doradztwa zbliżonym do doradztwa ogólnego niż formom doradztwa specyficznego, jakim jest doradztwo karier. Doradztwo ogólne koncentruje się na problemach jednostki w szerszym wymiarze jej problemów fizycznych i psychicznych. Na

przykład doradztwo ogólne psychologiczne, tak jak różne formy psychoterapii, koncentruje się na przebudowie osobowości, jako całości, tymczasem doradztwo specyficzne – jakim jest np. działalność psychologiczna w dziedzinie psychologii pracy – koncentruje się na fragmencie osobowości człowieka zwanym „osobowością zawodową”.



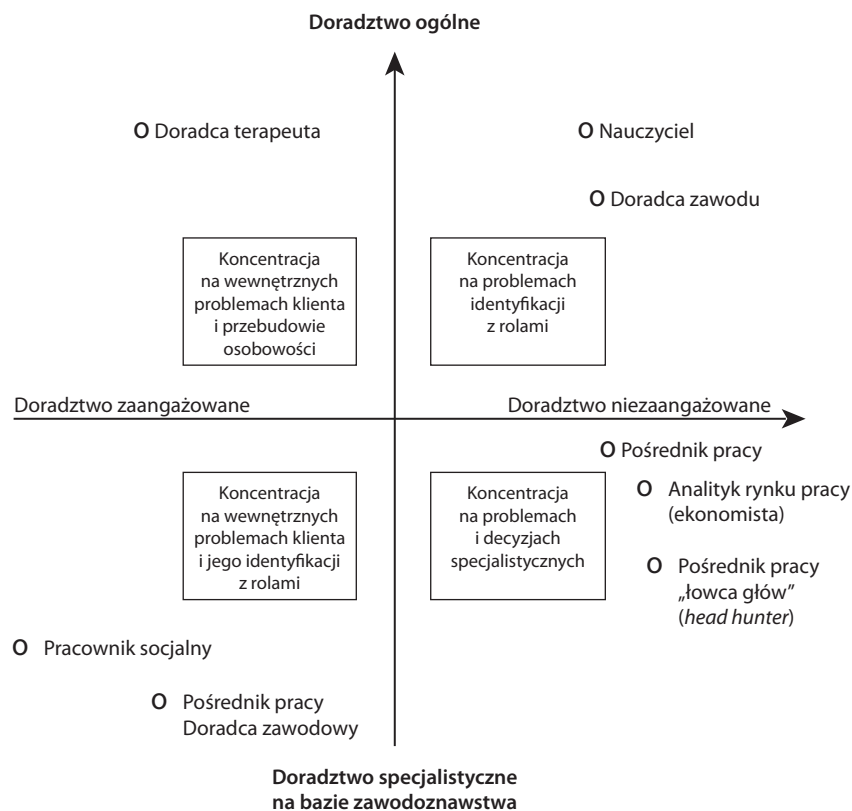
Rycina 10. Specjalistyczność – ogólność doradztwa karier

Nie ma najmniejszych podstaw do przyznawania większej rangi tej czy innej formie doradztwa karier. Wszystkie są równie ważne, uzupełniają się i wypełniają „przestrzeń doradztwa”. A zatem dla człowieka równie ważne jest osiągnięcie równowagi ogólnej organizmu, co równowagi specyficznej, jak np. dopasowania zawodowego do rynku pracy. Nie na wiele się zdaje „zdrowa osobowość” bez środków do życia, bez pracy i odwrotnie.

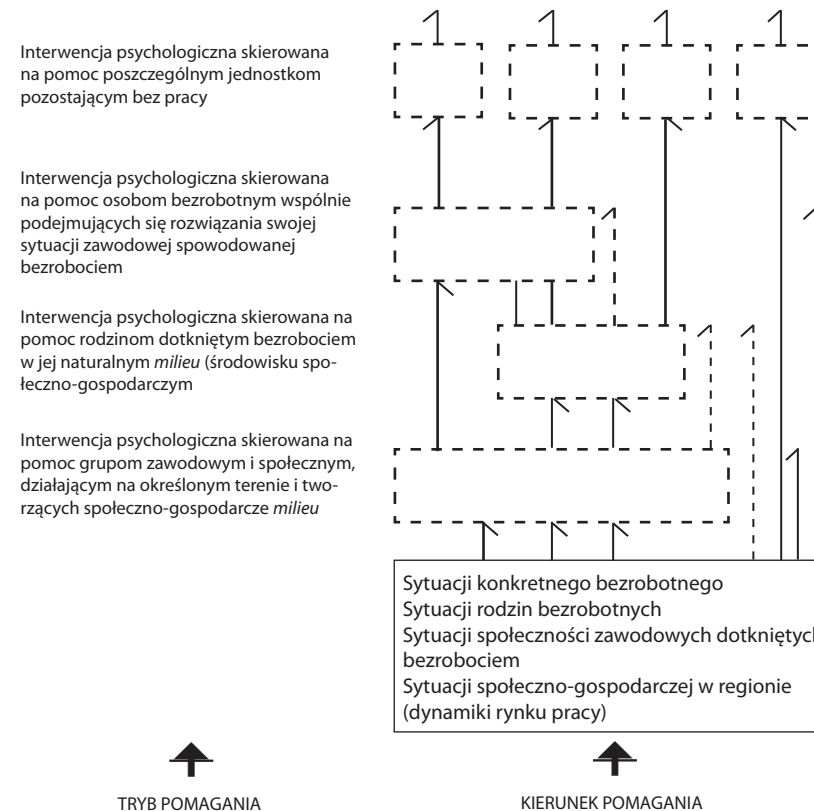
Ze względu na konieczność uwzględniania w doradztwie karier różnych form wiedzy specjalistycznej, nie jest możliwe rozciągnięcie kompe-

tencji uprawniających do prowadzenia doradztwa ogólnego na wszystkie aspekty doradztwa karier. Wykształcenie psychologiczne na poziomie ogólnym nie jest wystarczające do prowadzenia doradztwa eksperckiego w wąskich obszarach zarezerwowanych dla innych specjalistów, jak lekarzy, prawników czy analityków rynku pracy. Różnorodność problemów związanych z zawodami i pracą ludzi jest tak duża, że system pomocy wymaga złożonej struktury w formie sieci pomocowej, w której uczestniczą i współpracują różni „specjaliści”. W systemie pomocowym ukierunkowanym na rozwiązanie problemów zatrudnienia bezrobotnych pośrednik pracy zajmuje pozycję centralną pośród wszystkich specjalności zaangażowanych w proces pomocy zawodowej i pracy. Pogląd ten szczegółowo uzasadniony będzie w dalszej części pracy.

Istotnym wymiarem doradztwa karier jest zaangażowanie w proces pomagania. Między różnymi formami, celami, podmiotami, strategiami



Rycina 11. Formy doradztwa karier w zależności od stopnia zaangażowania specjalizacji doradcy



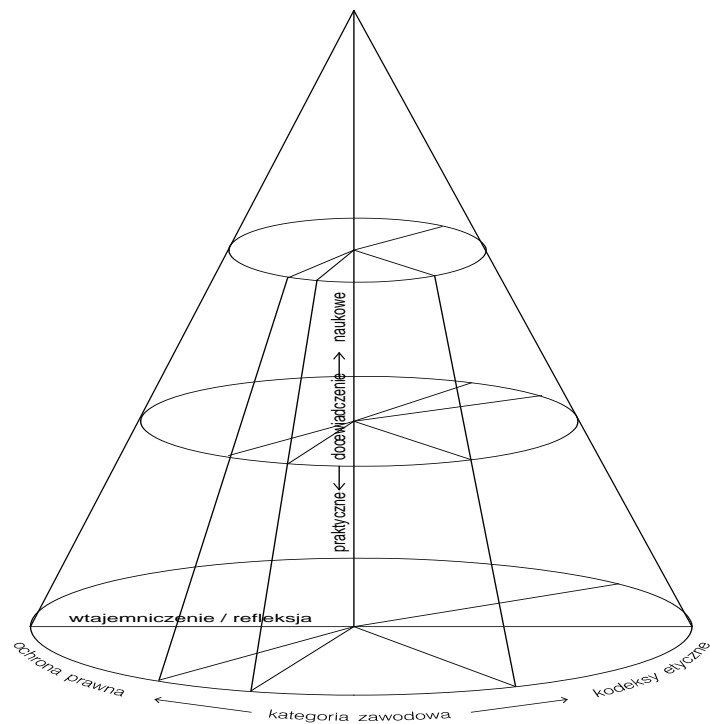
Rycina 12. Wzajemne powiązania różnych trybów interwencji psychologicznej w procesie pomagania

i technikami pomocy profesjonalnej istnieje sieć powiązań, która tworzy mniej lub bardziej spójną sieć (*kontinuum*) doradztwa. Jej zarzewiem jest stwierdzenie potrzeby udzielenia pomocy, a końcem w zależności od stawianych celów – zatrudnienie, przekwalifikowanie, plan zawodowy, zmiana osobowości, wybór określonego stylu życia etc. Kontinuum zaangażowania doradcy w sprawę osoby otrzymującej pomoc w pewnym stopniu pokrywa się z kontinuum profesjonalizmu. Jednak tam, gdzie potrzebna jest dla osoby radzącej się informacja i usługa specjalistyczna, zaangażowanie emocjonalne doradcy na niewiele się zdaje. Generalnie ideałem byłoby połączenie wysokiego poziomu specjalistyczności i kwalifikacji eksperta z maksymalnym, interakcyjnym zaangażowaniem doradcy w sprawę wewnętrzne klienta. Ponieważ jest to nie zawsze możliwe dla pojedynczego doradcy karier, usługi doradcze rozciąga się wzdłuż różnych kontinuumów, z udziałem różnych specjalistów, realizujących

różne i komplementarne zadania, z narzuconą strukturą współdziałania i koordynacji działań.

Każdą z form pomocy doradczej cechuje możliwość angażowania się w wewnętrzne sprawy osoby otrzymującej pomoc, co na Rycinie 12 przedstawia przerywana linia nazwana „intensywność pomocy”. Dla pewnych świadczeń pomocowych bardziej naturalna jest ścisła integracja pomagającego z wewnętrznymi problemami osoby otrzymującej pomoc (np. psychoterapeuty czy pracownika socjalnego znającego np. problemy od strony społeczności lokalnych), w innych, jak w przypadku prawnika, duży jest zakres swobody wyboru stopnia zażyłości interakcji.

Struktura współdziałania i koordynacji działań pomocowych w sferze zawodowej ma charakter trójwymiarowy, co schematycznie obrazuje model na Rycinie 13. Jego podstawę tworzą różne rodzaje pomocy profesjonalnej zorganizowanej w sieć doradztwa, obejmującą: pracownika socjalnego, pośrednika pracy, doradcy zawodowego, pośrednika pracy „łowcy głów”, konsultanta zawodowego, psychoterapeuty, konsultanta



Rycina 13. Wymiary profesjonalizmu w doradztwie zawodowym na trzech wymiarach

medycznego, konsultanta prawnego, konsultanta politycznego i wreszcie konsultanta zbiorowego, jakim są rodziny oraz społeczności lokalne.

Stopień interakcyjności różnych specjalistów zaangażowanych w doradztwie karier obok psychologa, zależy od osobistego stosunku osoby świadczącej pomoc do swojej funkcji i roli, jako doradcy. Specjalności eksperckie, do których bez wątplenia zaliczają się obok usług psychologicznych, usługi medyczne i prawne charakteryzują się dużym dystansem wobec problemów klienta oraz stosunkowo niskim poziomem interakcyjności z innymi specjalistami. Przykładem odwrotnym jest natomiast zawód pracownika socjalnego. Z racji swojego „powołania” pracownik socjalny pomagając ludziom: a) – stosuje rozległą, a nie specjalistyczną wiedzę (obejmującą na Rycinie 13 elementy z innych obszarów uwidoczniionych u podstawy ostrosłupa), b) – angażuje w wykonywaną pracę znaczny zakres swojego Ja, c) – dopracowując się zawodowej kompetencji nie uzyskuje znaczącego zakresu kompetencji wymagających bardzo specjalistycznego przeszkolenia, certyfikatu i prawnej ochrony podejmowanych działań.

4.4.3.2. Partycypacja społeczności lokalnej w ramach psychoekologicznego modelu doradztwa karier

Partycypacja społeczności lokalnych jest procesem planowania zmiany w dużej skali, wyznaczając kierunki postępowania małym grupom oraz organizacjom. Zmiany oraz konflikty występujące w tego rodzaju partycypacji wymagają aktywizacji o wiele bardziej złożonych procesów niż te, jakie mają miejsce w partycypacji małych grup oraz w partycypacji w organizacjach formalnych.

Partycypacja na poziomie społeczności zwykle ukierunkowana jest na kontrolę działań społecznych trudnych do nadzoru. Jest odpowiedzią na: niepoohamowane kumulowanie decyzji przez niektórych tylko członków wspólnoty, na zachowania przystosowawcze różnych organizacji, które powołane zostały do zmagania się z podstawowymi zmianami, odpowiedzią na zmiany ujawniające się w jedności pewnego ogólnospołecznego trendu, w ramach którego przebiegają różnego rodzaju zmiany społeczne.

Partycypacja na poziomie wspólnotowego planowania i sprawowania rządów jest przeciwieństwem prostego analitycznego podejścia charakterystycznego dla małych grup i organizacji. Innowacje oraz konflikty na poziomie wspólnotowym są bardziej złożonymi procesami, gdzie kontrola oraz mechanizmy przywracania równowagi w systemie politycznym silnie temperują ich rezultaty, a zmiany ujawniają się, jako reakcje na siły będące poza kontrolą społeczną. Procesy polityczne wyzwalały gwałtowne zmiany w podejmowaniu decyzji. Według Godschalka (1972) procesy

polityczne są często wykorzystywane do wyjaśniania konserwatywnej natury społeczeństwa. W demokracji, obywatele okresowo zmieniają swoich rządowych liderów, w przeciwieństwie do pracowników czy klientów jakichś organizacji.

Partycypacja doradcza może być traktowana dwojako: jako forma włączenia do procesu kierowania zmianą, lub, jak w podejściu Burke'a, jako strategia osiągania celów organizacyjnych grupy, uwypuklając rolę kontroli społecznej.

Koncepcja psychoekologiczna zintegrowanej pomocy psychologicznej kładzie nacisk na proces pomocy ludziom w ich naturalnym *milieu* (Bańka, 1992c; Wicker, 1992), tj. środowisku życia i zamieszkania, poprzez stwarzanie i podtrzymywanie możliwości realizowania celów zawodowych. Istotą tego modelu jest to, że udzielana w jego ramach pomoc rozwija się w czasie i nie kończy się technicznym rozwiązaniem izolowanego problemu. Zintegrowana pomoc trwa w czasie i w środowisku, po rozwiązaniu problemów wchodzących w zakres doradztwa karier. Następnie podlega długookresowemu nadzorowaniu i stymulowaniu rozwoju zainicjowanego przedsięwzięcia gospodarczego.

W wielu społecznościach lokalnych doradztwo skoncentrowane wyłącznie na jednostce na niewiele się zdaje. W doradztwie indywidualnym jednostka może zdobyć orientację ogólną, w jakim kierunku powinien pójść jej rozwój indywidualny i z jakich możliwości instytucjonalnego wsparcia mogłaby skorzystać (kredyty, pomoc prawna, grunt, leasing etc.), ale jej sukces życiowy i tak zależeć będzie od szerokiego wsparcia, a nie tylko psychologa. Istota zintegrowanej pomocy w modelu psychoekologicznym opiera się na założeniu (Bańka, 1992e), iż wstępna orientacja w możliwościach oraz zdobycie przez klienta podstawowych kompetencji do podjęcia nowej roli życiowej musi podlegać kontynuacji w czasie i przebiegać w ramach wcześniej stworzonego *milieu* (środowiska rodzinnego, społecznego, kulturowego, gospodarczego i środowiska życia). Kluczową rolę w koncepcji zintegrowanej pomocy psychologicznej odgrywa wielostopniowy system doradztwa zawodowego obejmujący: poziom jednostki, poziom rodziny, poziom społeczności lokalnej, poziom regionu. Proces zintegrowanej pomocy zawsze zaczyna się od jednostki, bowiem to jednostka jest podmiotem kompetencji, motywacji i celów działania. Ale jak już wspomniano na jednostce problemy nie kończą się, bowiem jest ona zanurzona w różne konteksty rodzinne, społeczne i środowiskowe.

Kluczowymi pojęciami w koncepcji zintegrowanej pomocy psychologicznej jest rodzina i środowisko społeczne. Dlaczego rodzina? Przede wszystkim dlatego, że jest to nie tylko podstawowa komórka społeczna, w której przebiegają podstawowe procesy socjalizacyjne tworzące zdrowe społeczeństwo, ale również podstawowa jednostka gospodarcza, w której

realizowana jest większość karier życiowych ludzi. W USA ponad 60% dochodu narodowego wytwarzane jest w przedsiębiorstwach i gospodarstwach rodzinnych (Birtch, 1987). Rodzina jest zwornikiem między makroekonomią i mikroekonomią, między psychologią indywidualną i psychologią społeczną. Np. w języku japońskim ten sam termin *kaisha* oznacza rodzinę i gospodarke.

Rodzina jest podstawowym źródłem wsparcia zarówno emocjonalnego, społecznego, jak i ekonomicznego. Najlepiej widoczne jest to w środowisku małomiasteczkowym i wiejskim. Jak pokazują badania (Bańka, 1992) znaczny wpływ na sądy o bezrobociu i radzeniu sobie z wynikającą z tego faktu sytuacją trudną odgrywają rodziny bezrobotnych. Bez wsparcia rodziny nie jest możliwa jakakolwiek efektywna działalność gospodarcza bezrobotnego. Pomoc rodziny to najskuteczniejszy sposób na usuwanie blokad osobistych w podejmowaniu przez jednostki nowych kierunków karier. Żaden rodzaj kariery nie przebiega w abstrakcyjnej przestrzeni, ale zawsze w jakimś konkretnym środowisku, konkretnym *milieu*, którego synonimem w dużym mieście jest organizacja. W małym mieście i w małych społecznościach lokalnych *milieu* kariery jest najczęściej warsztat, gospodarstwo rodzinne, jednoosobowe lub małe przedsiębiorstwo.

Ludzie zdani są na pozostawanie w środowisku, w którym mają ograniczoną wizję rozwoju, czują ubezwłasnowolnienie w wyborze kariery. Ubezwłasnowolnienie to wynika w głównej mierze z powodów obiektywnych, niezależnych od jednostki i z dziedzictwa kulturowego. W związku z tym jedyną rozsądną alternatywą dla ideologii mobilności przestrzennej jest zmiana środowiska zamieszkania i stworzenie w nim odpowiedniego *milieu* dla mobilności psychicznej ludzi, jak np. zmiany zawodu niepotrzebnego na zawód potrzebny.

Środowisko zamieszkania, jako naturalne społeczne *milieu* jednostki, to system przestrzennych, kulturowych i zachowaniowych czynników, w których poszczególne części są od siebie wzajemnie zależne (Bańka, 1992c). Model zintegrowanej pomocy zmierza do tworzenia zintegrowanego środowiska życia człowieka wykorzystującego wszystkie pozytywne cechy środowiska lokalnego. Wymaga to zmian środowiskowych realizowanych na bazie inicjatyw podmiotowych ludzi żyjących w swoim „naturalnym” otoczeniu i samoistnie podejmujących projekty życiowe zsynchronizowane z rytmem życia społecznego.

Program naprawy *milieu* obejmuje kilka zasad. Pierwsza zasada zintegrowanej pomocy psychoekologicznej nakazuje kłaść punkt ciężkości nie na jednym wybranym trybie (programie) pomocy, lecz na koordynowaniu odmiennych trybów pomocy tak, aby pozytywne skutki wzajemnie się uzupełniały i warunkowały. Schemat poszczególnych trybów (programów) pomocy obrazuje Rycina 12. Druga zasada zakłada, iż początek procesu

pomocy przypada na programy najmniej specyficzne, czyli będące w mniejszym stopniu pomocą *sensu stricto* czyli doradztwem specjalistycznym. Podstawowa troska spoczywa na odpowiednim ukształtowaniu środowiska społecznego i rodzinnego – *milieu*. Dopiero w ramach odpowiednio przygotowanego *milieu* można realizować skutecznie programy pomocy wprost – tj. doradztwo indywidualne. Wytworzenie odpowiedniej infrastruktury (*milieu*) umożliwiającej efektywne indywidualne formy pomocy wymaga trafnej diagnozy obejmującej: 1– Identyfikację lokalnych warunków kreowania aktywności i przedsiębiorczości lokalnej, obejmującej przedstawicieli władz terytorialnych, liderów organizacji pozarządowych, reprezentantów lokalnej finansjery, pracowników oświaty etc.; 2 – Identyfikację grup społecznych potencjalnie zainteresowanych podjęciem samodzielnej inicjatywy; 3 – Określenie nowych rodzajów aktywności możliwych do podjęcia w ramach kariery; 4– Opis istniejącej infrastruktury wspierającej lokalną aktywność oraz identyfikację potrzeb w tym zakresie. Należy zauważyć, iż poszczególne tryby interwencji tworzą układ hierarchiczny, gdzie kierunek przejścia od jednego trybu pomocy do drugiego jest sekwencyjny i nieodwracalny.

Trzecia zasada dotyczy tego, iż tryby interwencji na dole piramidy są warunkiem powodzenia interwencji form pomocy usytuowanych na górze. Oznacza to np., że interwencja w formie porady indywidualnej (usytuowana na górze hierarchii trybów pomocy) ma realne znaczenie (mierzone efektywnością, której kryterium jest rozwiązanie problemu w formie stałego zatrudnienia), gdy doradztwo dotyczy spraw pracy w środowisku, w którym występują wakaty pracy stałej, istnieją możliwości uruchomienia programów ekonomicznych działalności gospodarczej na własny rachunek, gdy są nabywcy ewentualnych usług etc. Innymi słowy pomoc udzielana indywidualnym bezrobotnym (porada indywidualna, trening psychologiczny, szkolenie zawodowe) nie może poprzedzać aktywnych form przeciwdziałania bezrobociu w społecznościach lokalnych, bo nie jest dla nich ani warunkiem koniecznym, ani wystarczającym.

Czwarta zasada dotyczy tego, iż pomoc jednostce nie może rozpoczynać się i kończyć na jednym trybie pomocy. Istnieje możliwość jednej z trzech strategii skoordynowania poszczególnych trybów interwencji w pomocy psychologicznej. Pierwsza polega na sukcesywnym uruchamianiu kolejnych trybów aż do indywidualnego wsparcia doradczego skierowanego na jednostkę (linia ciągła gruba). Druga – polega na pomijaniu trybów pomocowych pośrednich i przechodzeniu bezpośrednio od trybów podstawowych (ekologicznych) do bardziej zindywidualizowanych (linia ciągła cienka). Trzecia strategia pomocy polega na ograniczeniu interwencji do jednego poziomu (linia przerywana). Jest to postępowanie najmniej efektywne.

5. DZIAŁANIA DIAGNOSTYCZNE W DORADZTWIE KARIER

5.1. TRADYCYJNE METODY DIAGNOZY OPARTE NA DIAGNOZIE UZDOLNIEŃ I PREFERENCJI

Ekspertyzy psychologiczne w doradztwie karier polegają głównie na ocenie (diagnozie) psychologicznej (*psychological assessment*) na podstawie m.in. testów standaryzowanych. Ocena psychologiczna ma miejsce w sytuacji, gdy osoba poszukująca porady ma wątpliwości, co do własnych możliwości, zdolności, zamiłowań, preferencji wobec określonej kariery, preferowanego stylu życia, uznawanych wartości. W przypadku młodzieży niepełnoletniej ocena psychologiczna dotyczy ważnego zagadnienia dojrzałości do zawodu. Dobór określonej oferty pracy do potrzeb młodocianego bezrobotnego jest możliwy tylko w odniesieniu do osób, które mają wyklarowany obraz własnej osoby. Ekspertyzy psychologa dają pośrednikowi podstawę do przyjęcia w stosunku do klienta odpowiedniej strategii doradczej. Doradztwo psychologiczne karier jest udzielaniem porady bezpośrednio przez psychologa, na podstawie analizy uwarunkowań cech osobowości osoby poszukującej porady, jej statusu społeczno-ekonomicznego oraz innych uwarunkowań kontekstualnych (Brown, 1990), zwanych też czynnikami środowiskowymi. Ważnym składnikiem poznania cech osobowości klienta są badania testowe.

Psychologiczna procedura badania i określania cech osobowościowych klienta jest ukierunkowana na formułowanie opinii dotyczących poziomu zgodności pomiędzy wymaganiami zawodowymi i miejscem pracy z jednej strony, a predyspozycjami, uzdolnieniami, zainteresowaniami i cechami osobowości – z drugiej strony. Podstawowym celem diagnozy psychologicznej jest przewidywanie zachowań klientów w sytuacji różnych sytuacji życiowych związanych z karierą zawodową i z pracą. O ile sukces w pracy jest prognozowany na podstawie kryteriów ustalanych w analizie pracy, o tyle powodzenie (sukces) w karierze zawodowej prognozowane jest na podstawie predyktorów określających zdolności i możliwości osiągnięcia przez ludzi danego kryterium w określonych okolicznościach życiowych. Kryteria są standardami, na podstawie których możliwa jest jakakolwiek ocena. Są one miarami poprawności, jakości, przydatności lub dopasowania ludzi, zadań, programów, organizacji oraz systemów technicznych.

W psychologii stosuje się kryteria miękkie i twarde. Twardymi kryteriami są obiektywne miary sukcesu pracy, takie jak wydajność czy długotrwałość zatrudnienia (*tenure*). Miękkimi z kolei są szacunkowe lub rankingowe oceny sukcesu zawodowego. Opierają się one bądź na czynniku ogólnym, jak globalna wydajność pracy, bądź na czynniku specyficznym, jak wartość wykonanej pracy, jakość pracy, kreatywność. Predyktory z kolei, są to zmienne umożliwiające rzetelne i trafne przewidywanie warunków koniecznych dla realizacji określonych kryteriów (Muchinsky, 1987). Ogół stosowanych w psychologii predyktorów sukcesów zawodowych dzieli się na: testy psychologiczne i inwentarze, miniaturowe próbki pracy, ćwiczenia sytuacyjne, informacje biograficzne, ewaluacje pracownicze.

Jeżeli chodzi o testy uzdolnień to tworzą one grupę metod, w której wyróżnić można trzy podgrupy: testy inteligencji, testy zdolności ogólnych oraz testy zdolności specjalnych. Testy inteligencji służą do pomiaru sprawności umysłowej, wyznaczającej możliwości osiągnięcia pozytywnych rezultatów w różnych formach działalności, np. uczeniu się, pełnieniu różnych funkcji pracowniczych. W tej klasie technik stosowane są różne testy, dzielone wg popularnego kryterium na testy „papierowe” i „wykonania”. W pierwszej grupie najbardziej popularny jest test Ravena, a w drugiej suwak Heidera, skrzynka poleceń, labirynt (zob. Włodek-Chrońska, 1993, s. 53–57).

Testy uzdolnień specjalnych przeznaczone są do badania uzdolnień niezbędnych w wykonywaniu specjalnych grup zadań. Testy tego rodzaju wykorzystywane są do diagnozowania przydatności zawodowej do konkretnych wymagań, takich jak wymaganie odpowiedzialności, niezawodności, szybkości zapamiętywania, dokładności, przerzutności uwagi, koordynacji rąk i całego ciała etc. Testy zdolności specjalnych mają różną formę. W Polsce używane są dość tradycyjne ich odmiany aparaturowe: aparat krzyżowy, suport krzyżowy, tremometr, kinestezjometr, stereometr. Miernikiem poziomu określonych uzdolnień są uzyskane rezultaty liczbowe i czas wykonania zadań. Testy badające uzdolnienia specjalne mogą być w procesie diagnostycznym wykorzystywane bądź niezależnie, bądź też łącznie w formie baterii (zestawu testów).

Baterie testów uzdolnień ogólnych to kategoria technik, które w jednym teście diagnozują różne pojedyncze uzdolnienia specjalne. Idea zagregowanego indeksu uzdolnień została opracowana po raz pierwszy przez Urząd Zatrudnienia Departamentu Pracy USA z myślą o tym, aby wynik uzyskany w jednym teście mógł być dla pośrednika pracy podstawą do rokowania przyszłych osiągnięć w wielu zawodach lub na wielu kursach zawodowych. Najbardziej znanym testem tego rodzaju jest *Bateria Testów Uzdolnień Ogólnych* (BTUO; *General Aptitude Test Battery*) opracowana przez Departament Pracy USA, stosowana przez polskie Urzędy Pracy

od roku 1997 (Lamb, Hurst i Kennedy, 1996). BTUO składa się z 12 testów, z których osiem to testy typu papier – ołówek, natomiast cztery testy przeprowadzane są przy użyciu specjalnych przyrządów. Dziewięć testów mierzy zdolności: inteligencję, uzdolnienia werbalne, uzdolnienia rachunkowe, uzdolnienia przestrzenne, spostrzegawczość, koordynację ruchową, sprawność palców, sprawność manualną. Testy uzdolnień mechanicznych są dobrymi predyktorami efektywności pracy w takich zawodach, jak kierowca czy operator sprzętu. Dzieli się na testy uzdolnień sensorycznych oraz testy uzdolnień motorycznych. Najbardziej znanym testem zdolności sensorycznych są tzw. *Tablice Snellena*.

Najczęściej stosowanym predyktorem sprawności intelektualnej w pracy zawodowej są testy inteligencji. Stosuje się je głównie w selekcji personelu. Ich popularność opiera się na powszechnie podzielanym założeniu, iż istnieje ścisła zależność między inteligencją a poziomem wykonania pracy. Jedne badania (McClelland, 1973) negują całkowicie wartość praktyczną testów inteligencji, z kolei inne oparte na bardziej wyrafinowanej metodologii badań (Schmidt i Hunter, 1993) dowodzą, że są one rzetelnymi predyktorami wykonania wszystkich prac bez wyjątku. Alternatywnymi do testów inteligencji predyktorami sukcesów w pracy są inwentarze typu rozmowa kierowana. Pytania w rodzaju: Co byś zrobił, gdyby...? tworzą sytuację diagnostyczną, opartą na założeniu, iż wyrażane przez jednostkę intencje mają ścisły związek z jej późniejszymi zachowaniami w pracy. W wywiadach sytuacyjnych badani proszeni są o wyrażenie swoich poglądów na temat różnych kwestii związanych z określonymi sytuacjami w pracy. Rzetelność dla tego typu wywiadów według danych przytaczanych przez Motowidlo (1994) waha się w granicach od .22 do .28.

Osobną grupę predyktorów w psychologii tworzą kwestionariusze osobowości i zainteresowań zawodowych. Podobnie, jak inwentarze, nie wymagają one odpowiedzi obiektywnych, czyli że każda odpowiedź nie może być ani dobra, ani zła. Wśród najbardziej znanych inwentarzy zainteresowań zawodowych znajduje się Hollanda (1985) *Kwestionariusz Preferencji Zawodowych* (KPZ) – w polskiej adaptacji C.S. Nosal (Nosal, Piskorz i Świątnicki, 1997) oraz również tego samego autora *Zestaw do Samobadania* – w polskiej adaptacji Noworola, Łącały i Beauviale (1998). KPZ jest kwestionariuszem służącym do oceny osobowości i zainteresowań zawodowych. Inwentarz składa się ze 160 nazw zawodów, które badany wybierając ujawnia swoje zainteresowania, jakość relacji z innymi ludźmi, system wartości, sposób spostrzegania samego siebie, style radzenia sobie w sytuacjach trudnych oraz modele karier, z którymi się identyfikuje. Rzetelność testów zainteresowań w przewidywaniu sukcesów pracy jest niezwykle niska (Holland, 1996). Inwentarze zainteresowań zawodowych

są rzetelnym predyktorem uczestnictwa w określonym zawodzie, lecz mało rzetelnym predyktorem sukcesu w konkretnej pracy zawodowej.

Dostępna w języku polskim metodą samooceny jest opracowana przez Bollesa w 1978 roku *Mapa szybkiego poszukiwania pracy* (*Quick Job Hunting Map*) przetłumaczona w cytowanej już książce tegoż autora pt. *Spadochron* (Bolles, 1993). Konstrukcja metody jest stosunkowo wysublimowana i oparta została na klasyfikacji zawodów i uzdolnień stworzonej przez J. Hollanda. W kontakcie z klientami, na stosunkowo niskim poziomie wykształcenia, bardziej praktyczne korzyści może dawać polecenie bezrobotnym poszukiwania zawodu poprzez studiowanie *Charakterystyk zawodów i ofert pracy* (Bańka, Chirkowska-Smolak, 1994), a następnie pomaganie im w podsumowywaniu poczynionych samoobserwacji.

W doradztwie karier największe zastosowanie znajdują inwentarze zainteresowań. Osoby zgłaszające się po poradę najczęściej mają mgliste wyobrażenie o swoich zainteresowaniach, jakkolwiek potrafią wymienić szereg czynności, które ich pociągają. Dwa najbardziej rozpowszechnione w świecie testy zainteresowań to test E.K. Stronga i J. Hollanda. *Inwentarz Zainteresowań Stronga-Campbella* (SCII – *Strong-Campbell Interest Inventory*) został opracowany w 1938 roku przez E.K. Stronga (1938) i następnie zmodyfikowany przez D.P. Cambella (1974) poprzez dopasowanie interpretacji wyników do typologii zawodowej i osobowościowej Hollanda. J. Holland (1977) opracował na bazie własnej teorii osobowości *Inwentarz Samopoznania* (SDS – *Self Directed Search*), w którym osoba badana, podobnie jak w większości testów zainteresowań, określa swoje upodobania zawodowe poprzez utożsamienie się z zadaniami i aktywnościami w danej grupie zawodowej. W testach zainteresowań stosowane są dwie metody wyrażania wyników. Jedną z nich opiera się na liczbowym wskaźniku porównania upodobań (lubie – nie lubię) z określonymi zawodami. Na przykład w *Kudera Teście Zainteresowań Zawodowych* (*Kuder Occupational Interest Survey*, 1966) wskaźnikiem zainteresowań zawodowych jest współczynnik korelacji między wskazaniem jednostki a reakcjami grup zawodowych; im wyższy jest współczynnik korelacji, tym większe jest podobieństwo danej osoby do danej grupy zawodowej. Drugi natomiast sposób przedstawiania wyników polega na porównaniu indywidualnego profilu zawodowego z profilami grup zawodów (np. SCII). Dzięki temu jednostka może stwierdzić u siebie wzór zainteresowań podobny do księgowego, a niepodobny do pracownika socjalnego.

Testy osobowościowe to testy zachowań typowych. Badają one nie tylko cechy charakteru, ale także cechy temperamentu, nastawienia, sposób reagowania na niepowodzenia. Cechy osobowościowe ludzi mają

w znacznym stopniu wpływ na sukcesy lub niepowodzenia w życiu zarówno osobistym, jak i zawodowym. Stosowanie testów osobowościowych ma tę zaletę, że pozwala uzyskać maksimum informacji o jednostce w krótkim czasie, a rezultaty uzyskane przez nią w tych testach mogą być wykorzystane do prognozowania zawodowego i społecznego. Istnieje jednak niebezpieczeństwo stosowania testów osobowościowych. Większość testów osobowościowych ma proveniencję kliniczną, w związku z tym istnieje niebezpieczeństwo interpretowania przez psychologa wyników testowych w konwencji psychopatologicznej, jak np. *Inwentarz Osobowości H.J. Eysencka* czy *Wielowymiarowa Skala Osobowości* (WISKAD).

Kwestionariusze osobowości, takie jak MMPI, w ogóle nie są w stanie różnicować ludzi na efektywnych i nieefektywnych, produktywnych i nieproduktywnych. Mimo to utrzymuje się niezłomna wiara w istnienie wpływu cech osobowości na ilość i jakość pracy, szczególnie w zawodach menedżerskich. Na jej podstawie opracowano nową generację testów, które różnią się od klasycznych testów klinicznych tym, że od podstaw są skonstruowane, jako narzędzia do badania osobowości w kontekście środowiska pracy. Dzięki temu mają przynajmniej wysoką trafność ekologiczną (Saville, Sik, Nyfeld, Hackston i McIver, 1996). Takim narzędziem jest *Inwentarz Gough'a* (1984), zawierający skale osobowości do pomiaru potencjału menedżerskiego zdefiniowanego na wymiarach uzdolnień, możliwości, dojrzałości i samozaufania. Testy te choć ekologicznie bardziej trafne od testów klinicznych, z perspektywy celów psychologii pracy budzą poważne zastrzeżenia.

Ćwiczenia sytuacyjne dla odmiany są replikami niektórych tylko zadań pracy. Zwane też symulacjami, znajdują zastosowanie głównie w przewidywaniu efektywności działań w zawodach administracyjnych i menedżerskich (Schneider i Schmidt, 1992). Mogą być one przeprowadzane w różnych formach tzn. indywidualnie lub grupowo, w połączeniu z testami psychometrycznymi i samodzielnie, w środowisku pracy i w specjalnych ośrodkach oceny (*assessment centers*).

Najbardziej rzetelnym predyktorem sukcesów w pracy zawodowej są inwentarze biograficzne. Kandydat może co prawda napisać w podaniu i inwentarzu biograficznym co zechce, ale wszystkie ujawnione informacje są weryfikowalne. Jak uczy doświadczenie jest to powód, dla którego osoby podające dane unikają kłamstwa. Poza tym inwentarze biograficzne są same przez się testami prawdomówności. Generalnie rzecz biorąc, psychologiczne badania testowe mogą przynieść znaczne korzyści zarówno osobom korzystającym z fachowego doradztwa psychologa, jak doradcom karier.

5.2. WYBRANE METODY DIAGNOZOWANIA ZWIĄZANE Z MIKROTEORIAMI ROZWOJU OSOBOWOŚCI

5.2.1. Przywiązanie do miejsca

5.2.1.1. Definicja przywiązania do miejsca

Kiedykolwiek wyruszamy do pracy lub na studia za granicę z miejsca, które jest naszym domem nieodzownie doświadczamy kontaktu z obcym nieznanym środowiskiem, które prowadzi do tzw. „szoku kulturowego” (Ward i in., 2001), czyli syndromu reakcji stresowych wystawiających na próbę zdolności przystosowawcze. Z punktu widzenia doświadczenia transnarodowego ważna jest kwestia tego, czym jest dla migranta „dom” (Ali-Ali, Koser, 2002). Czy „dom” jest to to, do czego się wraca z migracji? Gdzie jest dom dla wracających z migracji? Czy dla migranta dom jest wszędzie i nigdzie? Czy dom to pewna idea bagażu podręcznego, który zabiera się wszędzie tam, gdzie się w danej chwili przebywa? Pytania te są jednymi z najważniejszych pytań, na jakie musi odpowiedzieć osoba decydująca się na przemieszczenia przestrzenne, kontakty międzykulturowe czy transnarodowe migracje (Hill, 1996). Problem ten jest również jednym z najważniejszych problemów PT, gdyż doświadczenia migracyjne powodują zawsze: 1 – zwiększoną wrażliwość na traumę przywiązania (van Ecke, 2005), 2 – oczekiwanie wsparcia społecznego i mentorskiego w sytuacji separacji od „domu”, 3 – kliniczne problemy, takie jak „choroba domowa” (*home sickness*). PT musi z jednej strony rozstrzygnąć, czy wszyscy jednakowo nadają się do migracji, a z drugiej strony, co zrobić, aby migranci i ich rodziny nie byli rzućeni bez żadnego przygotowania – jak to zazwyczaj bywa – w środowiska kulturowe znacznie odmienne od tych, w których ukształtowało się ich zaprogramowanie umysłowe. Relacje osób dotyczące wyjazdu za granicę z perspektywy czasu niezbicie dowodzą, że zanim wyjechali nie podchodzili do tego zagadnienia wystarczająco rozważnie.

Przywiązanie do miejsca oznacza pozytywny związek danej osoby z określonym miejscem (Williams, Patterson, 1990). Wyróżnia się dwa wymiary przywiązania do miejsca tj. „zależność od miejsca (*place dependence*) oraz „tożsamość miejsca” (*place identity*) (Jorgensen, Stedman, 2001). Zależność od miejsca (tzn. przywiązanie funkcjonalne) odzwierciedla ważność miejsca w dostarczaniu własności i warunków, które podtrzymują określone cele pożądanej aktywności. Funkcjonalne przywiązanie do miejsca jest więc zatopieniem jednostki w fizycznych charakterystykach otoczenia. Z kolei tożsamość miejsca, czyli przywiązanie emocjonalne, odnosi się do symbolicznej ważności miejsc, jako skarbnicy emocji oraz zależności, które nadają życiu cel i znaczenie. W tym zna-

czeniu przywiązanie do miejsca jest częścią tożsamości jednostki, która zwiększa jej samoocenę (Korpela, 1989), zwiększa uczucie przynależności do społeczeństwa (Tuan, 1987) i jest ważnym składnikiem komunikowania się w sprawach wartości i polityki środowiskowej (Cantrill, 1998). Częstość wizytowania miejsca w powiązaniu z zależnością od miejsca prowadzi do tożsamości z miejscem (Moore, Graefe, 1994), chociaż nie jest to zależność automatyczna. Częstość kontaktów z miejscem i generalnie wielkość psychicznego zainwestowania w miejsce (*psychological investment*) rozwija z czasem identyfikowanie się jednostki z miejscem. W efekcie trudno jest jednostce jakieś miejsce opuścić, gdy zainwestuje w nie psychicznie w postaci emocji, w postaci wysiłku, w postaci ustanowienia dobrych relacji z innymi itd.

Tabela 9. Wymiary przywiązania do miejsca

WYMIARY ZWIĄZANE Z		WYMIARY ZWIĄZANE Z RZECZYWISTYM DOŚWIADCZENIEM/UCZUCIEM PRZYWIĄZANIA
JA: – orientacja czasowa: przeszłościowa vs przyszłościowa – stadium cyklu życiowego – nomadyczność vs osiadłość	→	WIĘZI: – intensywność – jakość – trwanie
OBIEKTAMI: – jakość i różnorodność – ograniczenia: domu, obszaru miasta, państwa	←	NIE PRZYWIĄZANIA: – historia – postawy
RELACJAMI: – jakość i ważność – ilość – modyfikowalność vs zachowalność – stabilność vs tranzyjność		ZDOLNOŚĆ DO USTANAWIANIA NOWYCH WIĘZI PO UTRACIE STARYCH INKLINACJA/BRAK INKLINACJI DO ROZWIJANIA WIĘZI EMOCJONALNYCH Z MIEJSCEM

Więzi przywiązania (*attachment bonds*) z domem, miejscem urodzenia, miejscem pracy czy z innym obiektem są stanem psychologicznego dobrostanu (*well-being*), doświadczanego przez jednostkę, jako rezultat po prostu obecności obiektu lub dostępności, lub odwrotnie – dysstresu, jako rezultatu nieobecności obiektu, oddalenia się czy nieobecności. Jednostka może doświadczać więzi przywiązania, będąc tego nieświadoma. Zadaniem doradcy jest dotrzeć do niej i ustalić siłę przywiązania. Jednostka uzyskuje świadomość więzi przywiązania w sytuacji jej braku tj. utraty więzi z obiektem. Uczucie przywiązania wyraża się zespołem

zachowań przywiązania (*attachment behaviors*), które są ukierunkowane na zapewnienie dostępu do „obecności” miejsca/obiektu, bliskiego z nim sąsiedztwa oraz dostępności. Wszystko to przyczynia się do kontynuacji doświadczenia miejsca/obiektu, jako domu czy sytuacji domowej.

Ludzie są przywiązani do miejsca poprzez procesy zachowania, procesy poznawcze oraz doświadczenia emocjonalne w swoim społeczno-fizycznym środowisku bytowania. Relokacje przestrzenne, takie jak emigracja za pracę, bez względu na czy dobrowolne lub wymuszone, zawsze powodują zmiany i zaburzenia w poczuciu przynależności społecznej oraz identyfikacji indywidualnej, której istotnym wymiarem jest poczucie kontynuacji tożsamości w relacji do miejsca, jakim jest dom, rodzina, „ojcowizna”, mała ojczyzna, państwo. Przemieszczenia przestrzenne typu migracji zarobkowej powodują zmiany w umysłowych reprezentacjach przywiązania, które Giuliani (1991) pogrupował na współzależne od siebie zestawy. Jeden tworzą wymiary związane z rzeczywistym doświadczeniem uczucia przywiązania, a drugi – wymiary charakteryzujące Ja (tożsamość) jednostki, charakteryzujące obiekt/miejsce przywiązania oraz relacje łączące obiekt z tożsamością jednostki.

Diagnoza obydwu wymiarów jest ważna w poradnictwie transnacjonalnym, ponieważ pozwala zarówno na selekcję osób, które najwyraźniej nie powinny wyjeżdżać za granicę, jak i zaprojektowanie strategii doradczych zmniejszających negatywne skutki przemieszczenia, takie jak „choroba domowa” (tęsknota za domem) (*homesickness*) zwana też nostalgią (Swain, 2003). Van Tilburg ze współpracownikami (1996) wskazuje na cztery kategorie tęsknoty za domem: choroba domowa związana z tęsknotą za ludźmi, choroba domowa związana ze środowiskiem, choroba domowa związana z trudnościami w adaptacji do nowego środowiska, oraz choroba domowa związana z nowymi rutynami życia.

5.2.1.2. Metody diagnozy przywiązania

Przywiązanie do miejsca, jak wiele innych uczuć, jest dostępne jedynie w bezpośrednim doświadczeniu, a dla takich ludzi, jak doradcy, może być ono dostępne w relacjonowanych przez klienta wypowiedziach słownych. W poradnictwie transnacjonalnym pomiar przywiązania może przebiegać w trzech płaszczyznach.

Pierwszą jest rozpoznanie i ocena natury (emocjonalnej i tożsamościowej) oraz siły przywiązania (intensywności, zakresu, czasu trwania) do miejsca zamieszkania u osób planujących karierę za granicą. Celem diagnozy jest w tym przypadku ustalenie przez doradcę strategii przygotowania klienta w sferze mentalnej do realizacji planowanego przez niego przedsięwzięcia. Drugą płaszczyzną jest rozpoznanie i ocena natury

oraz siły przywiązania do kraju gościnnego zamieszkania tych klientów, którzy już tam przebywają. Celem tej diagnozy jest zdobycie informacji niezbędnych do stworzenia planu pomocy interwencyjnej w ramach „mentoringu *on-site*”. Chodzi tu o wsparcie, polegające na rozwiązywaniu problemu separacji od środowiska domowego i przeciwdziałanie narastaniu „choroby domowej” w miejscu życia i pracy migranta. Niszcząca siła migracji zarobkowej polega na tym, że osoba przebywająca na obczyźnie, po zerwaniu struktury więzi z dawnym miejscem życia, nie wytwarza często na nowo struktury zagnieżdżającej się hierarchicznie z nowym krajem pobytu. „Mury” społeczności transnacjonalnej albo sama praca stają się dla wielu migrantów swoistego rodzaju gettem i najczęściej jedyną prawdziwą więzią z krajem, w którym mieszkają. Trzecią płaszczyzną jest rozpoznanie i ocena natury oraz siły przywiązania do miejsca zamieszkania, jako kraju gościnnego i miejsca zamieszkania, jako kraju ojczystego u osób powracających do „domu”. Celem tej diagnozy jest opracowanie programów readaptacji tzw. migracji powrotnej (*return migration* – Gmelch, 1980).

Rozpoznanie przywiązania do miejsca może obejmować ocenę typu przywiązania akcentującego mocniej: a) bądź wymiary afektywne, związane ze zdolnością i intencjonalnością jednostki do programowania swojego działania w środowisku; b) bądź wymiary związane z tożsamością, obiektem(i) oraz relacjami łączącymi jednostkę z miejscem bytowania. W pierwszym przypadku ocena przywiązania ma pozwolić na opracowanie porady w zakresie wykreowania funkcjonalnej struktury miejsca działania i funkcjonalnej struktury intencji klienta. Mówiąc wprost chodzi o znalezienie dopasowania struktury motywacji życia do struktury miejsca życia. Najczęściej migranci transnacjonalni nie potrafią żyć sensownie ani tu, ani tam. W drugim przypadku ocena przywiązania ma umożliwiać: a) przebudowę tożsamości; b) wybory najbardziej funkcjonalnych związków jednostki z obiektami przywiązania (do czego warto się przywiązywać, a do czego nie); c) przebudowę relacji łączących jednostkę z obiektami, w tym również relacji interpersonalnych odzwierciedlających przynależność (*belongingness*) do określonych grup społecznych.

Metody diagnozowania przywiązania do miejsca są jeszcze w trakcie rozwoju, w związku z tym nie ma ich szczególnie dużo uwzględniając to, na ile one nadają się do Poradnictwa Zawodowego. Generalnie rzecz biorąc, metody te podzielić można na dwie kategorie: metody dokonujące pomiaru przywiązania do miejsca na jednym wymiarze oraz na dwu lub więcej wymiarach. Metody jednowymiarowe mają tę zaletę, że są one uniwersalne, a więc dają się zastosować do diagnozowania przywiązania w różnych lokacjach, takich, jak: miejsce urodzenia, miejsce zamieszkania w kraju

gościnnym etc. (Nanistova, 1998; Williams, Vaske, 2003). Metody te występują w dwóch odmianach. Pierwsza, to taka, gdzie pozycje skali są traktowane jednowymiarowo, a przykładem jest skala Williamsa (Williams i Roggenburg, 1989). Druga, to taka, jak w przypadku „Guttmana skali przywiązania do miejsca” konstrukcji Shamai (1991), gdzie skalowane jest przez respondenta znaczenie przywiązania w znaczeniu takim, że następna pozycja skali jest bardziej prawdziwa niż poprzednia. I tak, w skali Shamai (1991) „Poczucia Miejsca” jest 7 poziomów oceny miejsca: 1 – Brak jakiegokolwiek poczucia więzi z miejscem, 2 – Wiedza o byciu ulokowanym w miejscu, 3 – Przynależność do miejsca, 4 – Przywiązanie do miejsca, 5 – Identyfikacja z miejscem, 6 – Zaangażowanie/zainwestowanie w miejsce, 7 – Poświęcenie dla miejsca. Dla tak zdefiniowanego przez Shamai kontinuum można użyć różnorodnych pozycji, w zależności od tego, jaką skalę środowiska (miejsca) chce się zdiagnozować, jak np:

- | | |
|---|-----|
| 1. W odniesieniu do tego miejsca żywię bardzo negatywne uczucia. | P F |
| 2. W odniesieniu do tego miejsca nie żywię żadnych szczególnych uczuć. | P F |
| 3. Nie myślę o sobie, jako o kimś, kto wyrasta z tego miejsca. | P F |
| 4. Wszystko, co dzieje się w tym miejscu jest dla mnie ważne. | P F |
| 5. Czuję emocjonalne przywiązanie do tego miejsca | P F |
| 6. Mam zamiar zaangażować wszystkie swoje siły i swój czas, aby uczynić z tego miejsca jeszcze lepsze środowisko mojego życia | P F |
| 7. Mam zamiar poświęcić swoje zasoby finansowe dla poprawy warunków funkcjonowania tego miejsca | P F |

Do skal wielowymiarowych należy Williamsa (2000) dwuwymiarowa „Skala Zależności i Tożsamości z Miejscem” (*Place Dependence and Place-Identity*). Podskala „Zależności” obejmuje 6 pozycji, takich jak: *To miejsce jest najlepszym miejscem na świecie, by robić to, co robię. Żadne inne miejsce nie może się porównywać z tym miejscem. Odnoszę dużo więcej satysfakcji będąc w tym miejscu, niż w jakimkolwiek innym.* Podskala „Tożsamości z miejscem” obejmuje również 6 pozycji, takich jak: *W tym miejscu czuję się tak, jakby było ono częścią mnie. Bardzo silnie identyfikuję się z tym miejscem.* Badani oceniają swoje uczucia na siedmiostopniowej skali, począwszy od 1 – „stwierdzenie całkowicie dla mnie nie charakterystyczne” do 7 „stwierdzenie całkowicie dla mnie charakterystyczne”.

Wielowymiarowa skala Williamsa „Przywiązania do Miejsca” (*Place Attachment Scale*) zawiera 32 pozycje pogrupowane w 6 wymiarów: 1 – „Zależność od miejsca” (*Z tym miejscem nie może się równać żadne inne. Odnoszę dużo więcej satysfakcji będąc w tym miejscu, niż w jakimkolwiek innym.*) 2 – „Identyfikacja z miejscem” (*W tym miejscu czuję się tak, jakby było ono częścią mnie.*) 3 – „Ekspresja identyfikacji” (Biorąc pod uwagę mój sposób życia, to uważam, że to miejsce jest szczególnie dla mnie ważne). 4 – „Centralność” (*To miejsce jest dla mnie najbardziej ulubionym miejscem na świecie.*) 5 – „Satysfakcja” (*Przebywanie w tym miejscu daje mi jedną z najważniejszych satysfakcji w moim życiu.*) 6 – „Tożsamość” (*Nie czuję żadnego przywiązania do tego miejsca.*)

Tabela 10. Pozycje Skali Przywiązania do Zawodu

PRZYWIĄZANIE DO ZAWODU – AFEKTYWNE	
1.	Zawód, który wykonuję (studiuję) ma znaczenie dla obrazu mojego Ja.
2.	Żałuję, że podjąłem się wykonywania mojego zawodu.
3.	Jestem dumny, że pracuję w moim zawodzie.
4.	Nie lubię mojego zawodu.
5.	Nie identyfikuję się z zawodem, który wykonuję.
6.	Jestem pełen entuzjazmu jeżeli chodzi o mój zawód.
PRZYWIĄZANIE DO ZAWODU – TRWAŁE	
1.	Zbyt wiele włożyłem w wykonywanie mojego zawodu, żeby teraz rozważać jego zmianę.
2.	Byłoby mi trudno zmienić teraz zawód.
3.	Gdybym teraz zmienił zawód zbyt wiele w moim życiu uległoby zakłóceniu.
4.	Gdybym teraz zmienił zawód mogłoby to być dla mnie kosztowne.
5.	Nie ma takiej siły, która powstrzyma mnie przed zmianą zawodu.
6.	Zmiana zawodu w chwili obecnej mogłaby wymagać ode mnie znacznego osobistego poświęcenia.
PRZYWIĄZANIE DO ZAWODU – NORMATYWNE	
1.	Wierzę, że ludzie, którzy są wykwalifikowani w swoim zawodzie czują się zobowiązani do pozostania w nim na rozsądny okres czasu.
2.	Nie czuję się zobowiązany do pozostania w moim zawodzie.
3.	Mam poczucie odpowiedzialności za zawód, który wykonuję i czuję się zobowiązany do pozostania w nim.
4.	Nawet gdyby to było dla mnie korzystne, nie czułbym się w porządku odchodząc teraz z zawodu.
5.	Czułbym się winny, gdybym odszedł z zawodu.
6.	Pozostaję w moim zawodzie ze względu na poczucie lojalności wobec niego.

Inną metodą pomiaru przywiązania do jest trzyczynnikowa „Skala Przywiązania do Kraju Organizacji”. Jest to metoda Meyer i Allen (2004) trójczynnikowej koncepcji przywiązania (Bańka i in., 2002). Meyer i Allen zakładają, iż ich metodą można mierzyć również inne formy przywiązania, takie jak np. przywiązanie do zawodu (Meyer i Allen, Smith, 1993; Irving i in., 1997).

Tabela 11. Skala Bezwzględnej Przywiązania do Rodziny

1. Nie uważam siebie za osobę rodzinną.
2. Nie sądzę, aby założenie rodziny w czasach obecnych było sprawą najważniejszą.
3. Współczesny człowiek może nie mieć rodziny w tradycyjnym sensie.
4. Uważam, że można żyć samemu i być szczęśliwym.
5. Czasami odnoszę wrażenie, że nie wierzę w wartości, jakie starała się wpoić we mnie rodzina.
6. Nie sądzę, aby rodzina była istotną miarą osiągnięć życiowych człowieka.
7. Uważam, że życie jest zbyt krótkie, aby podporządkować je planom rodzinnym.
8. Rodzina nie jest najważniejszym celem życia.
9. Poświęcenie się rodzinie to kwestia osobista.
10. Nie czuję „powołania” do życia rodzinnego.
11. Nie czuję potrzeby poświęcania się rodzinie.
12. Nie umiem wyobrazić sobie przyszłości bez posiadania własnej rodziny
13. Nie sądzę, aby człowiek mógł mieć poczucie sukcesu życiowego bez własnej rodziny.
14. Uważam, że kwestia rodziny to problem głównie dla osób, które nie wiedzą, co w życiu ze sobą zrobić.
15. Uważam, że warto poświęcić się rodzinie.
16. Uważam, że całe życie jednostki ma prawdziwy sens tylko w kontekście życia rodzinnego.
17. Rodzina jest jedyną wartością, jakiej warto poświęcić życie.

Pomiar różnych form przywiązania jest ważnym wskaźnikiem diagnostycznym w doradztwie karier, gdyż pozwala doradcy zrozumieć nastawienie klienta na:

1. Pozostawanie w miejscu, trwałość związków z rzeczami, zdarzeniami, ludźmi.
2. Wartości związane z przyszłością, stawianiem się i szeroko rozumianymi potencjalnościami.
3. Wolność i rozwój własny tożsamości poprzez przekraczanie różnych granic.
4. Atrybucję przyczyn (wewnętrznych *versus* zewnętrznych) w realizacji celów związanych z własną osobą; osoby przywiązane do miejsca przypisują dużą rolę otoczeniu w odczuwaniu siebie, a osoby przywiązane do celów życiowych przypisują dużą rolę otoczeniu (środowisku) w rozwoju własnej osoby w pożądanym przez siebie kierunku.
5. Konsumpcję życia, jako przeciwieństwo aspiracji życiowych sięgających w przód.
6. Afektywne przeżywanie codzienności i jakości życia kontra nastawienie na przeżywanie jakości życia poprzez poznawczą tj. ideologiczną ocenę różnych aspektów życia.

5.2.2. Diagnoza i ocena umiejscowienia aspiracji (przyczyn wyboru) kariery

5.2.2.1. Aspiracje i motywacja osiągnięć

Poziom aspiracji to „wymierzona wielkość celu, którą jednostka postanawia osiągnąć w wyniku przedsięwziętego zadania” (Boski, 1980, s. 71). Motywacja osiągnięć jest rozumiana, jako potrzeba wykonywania czynności tak szybko i dobrze, jak to jest tylko możliwe, w celu osiągnięcia bądź przekroczenia wysokich standardów. Różni się ona u różnych ludzi swoim nasileniem, ma wpływ na ich samoocenę i tendencję dążenia do sukcesu (Zimbardo, 1999). Motywacja osiągnięć podlega wpływowi całej gamy potrzeb i wartości, zależy między innymi od sposobu interpretacji przyczyn sukcesów i porażek, od optymistycznego bądź pesymistycznego stylu atrybucji, od typu społeczeństwa, w którym żyje jednostka i od wartości, które społeczeństwo jej wpaja. Ponadto motywacja osiągnięć ma związek z rodzajem czynników motywujących jednostkę do działania zmierzającego do osiągnięcia celu. Czynniki te mogą być w zależności od człowieka i zadania zewnętrzne bądź wewnętrzne. Mówimy tu odpowiednio, o motywacji zewnętrznej, a więc popychającej człowieka do działania na skutek zewnętrznych nacisków lub dla określonych korzyści zewnętrznych oraz o motywacji wewnętrznej skłaniającej jednostkę do aktywności dla samej przyjemności jej wykonywania. W pierwszym wypadku człowiek podejmuje się określonego zadania dla określonej nagrody będącej konsekwencją jego rozwiązania. W wypadku motywacji wewnętrznej nagrodą jest przyjemność, jaką dostarcza sam proces rozwiązywania tego zadania (Aronson i in., 1997).

W 1938 roku, gdy Henry Murray po raz pierwszy w historii sformułował definicję potrzeby osiągnięć, badania nad motywacją osiągnięć odgrywały jedynie uboczną rolę. Pierwszym po Murray’u badaczem, który podjął tą tematykę był David McClelland, autor takich prac, jak: *The Achieving Society* (1961). Przedstawił on w nich wyniki badań nad mechanizmami motywacyjnymi regulującymi obszary działań społecznych człowieka. Innymi słowy McClelland twierdził, że fazę wyższego rozwoju ekonomicznego poprzedza wyższy poziom orientacji na osiągnięcia a więc wyższy poziom potrzeby osiągnięć. Autor sformułował hipotezę o pozaekonomicznych wyznacznikach rozwoju gospodarczego uznając, iż głównym wyznacznikiem rozwoju ekonomicznego jest konkretna zmienna psychologiczna.

McClelland wraz ze współpracownikami wyróżnił trzy podstawowe grupy motywów: motywy osiągnięć, motywy władzy oraz motywy afiliatywne. Przez potrzebę osiągnięć McClelland rozumie różnice w

wadze, jaką przywiązują jednostki do planowania i wysiłku wkładanego w osiąganie celów. Samą motywację osiągnięć definiuje, jako „dążenie do uzyskania możliwie wysokiego rezultatu czynności, wobec którego istnieje standard doskonałości i w związku z tym wykonanie tej czynności może zakończyć się sukcesem lub niepowodzeniem” (Boski, 1980, s. 34).

Na gruncie polskim usystematyzowania definicji pojęcia aspiracji oraz poziomu aspiracji dokonał Zbigniew Skorny (1980). Wyróżnił dwie grupy definicji poziomu aspiracji. Pierwsza określa go „jako spodziewany lub przewidywany wynik działania lub poziom wykonania danej czynności”. Druga natomiast opisuje poziom aspiracji używając pojęcia celu działania, jako poznawalnego empirycznie wskaźnika (Skorny, 1980, s. 14). Aspiracje według Z. Skornego (1980) nazywane są z jednej strony dążeniami, zamierzeniami i pragnieniami odnoszącymi się do wyników własnego działania. Z drugiej strony aspiracje ujmowane są w świetle teorii informacji, jako zaprogramowany przez jednostkę, pod wpływem uzyskanych w przeszłości informacji, wynik działania.

Skorny (1980) ujmuje aspiracje, jako składnik osobowości aktywnego człowieka, podejmującego działania innowacyjne zmierzające do przekształcenia i doskonalenia samego siebie oraz swego środowiska. Fakt, czy dana osoba podejmie się konkretnego zadania, i czy będzie to dla niej zadanie łatwe, czy trudne wyzwanie, zależy wg niego od subiektywnej i obiektywnej oceny stopnia trudności zadania. Obiektywna trudność zadania wyznaczona jest przez właściwości samego zadania. Subiektywna trudność zadania to inaczej subiektywne poczucie prawdopodobieństwa skutecznego wykonania danego zadania (Skorny, 1980). Zbigniew Skorny (1980) wyróżnił szereg rodzajów aspiracji ze względu na osiem różnych kryteriów.

Inne podejście do problematyki aspiracji i motywacji osiągnięć odwołuje się do konstruktów kompetencji. Kompetencje i, co za tym idzie motywy osiągnięć, można rozpatrywać w dwóch różnych wymiarach, w zależności od tego, jak je zdefiniujemy i jaką wartość im nadamy (Elliot i in., 2001). Definicja i wartościowanie reprezentują dwa wymiary kompetencji. Deficytowy wymiar kompetencji wyróżnia dwa ich rodzaje: „kompetencje absolutne/intrapersonalne” i „kompetencje normatywne”. Wymiar wartościujący wyróżnia „kompetencje pozytywne” i „kompetencje negatywne”. W świetle powyższych definicji motywy osiągnięć jawią się, jako wielowymiarowe konstrukty, pozostające w pozytywnych relacjach do wymagań stawianych przez zadanie i w stosownych relacjach do poziomu wykonania zadania przez innych (Elliot i in., 2001). W myśl tej koncepcji, ludzie mają predyspozycje „do unikania” bądź „dążenia do” celów. Unikają porażek z powodu np. wstydu i dążą do sukcesu z powodu chęci uzyskania doskonałości perfekcyjnej. Unikanie porażek, jak i dążenie do sukcesu

jest definiowane przez ludzi bądź w płaszczyźnie intrapersonalnej, czyli osobistej, bądź w płaszczyźnie wymagań zewnętrznych tj. środowiskowych (np. co inni powiedzą). Obydwa omówione wymiary, tj. definicje, jak i wartościowość, są integralną częścią konstruktów, jakie tworzą kompetencje i motywacja osiągnięć. Wychodząc z powyższych założeń, Elliot i McGregor zaproponowali czteroczynnikową teorię motywacji, zawierającą wszystkie możliwe kombinacje dwóch wymiarów: definiowania i wartościowania kompetencji.

Tabela 12. Schemat czteroczynnikowej teorii motywacji osiągnięć

		Definicja	
		Absolutna/ intrapersonalna (mistrzostwo)	Normatywna/ dotycząca wykonania zadań (wykonanie)
Wartościowanie	Pozytywne (dążenie do sukcesu)	Cele/przyczyny związane z osiągnięciem mistrzostwa/perfekcjonizmu	Cele/przyczyny związane z podejmowaniem wysiłków skierowanych na wykonanie zadań lepiej od innych
	Negatywne (unikanie porażki)	Cele/przyczyny związane z unikaniem mistrzostwa/perfekcjonizmu związane z wymaganiami stawianymi samemu sobie	Cele związane z unikaniem wykonywania zadań z uwagi na innych

Czteroczynnikowa teoria motywacji osiągnięć wyróżnia cztery główne typy motywów: 1 – motywy związane z dążeniem do mistrzostwa, 2 – motywy związane z unikaniem mistrzostwa, 3 – motywy związane z realizacją poziomu wykonania zadania z uwagi na poziom wykonywania takiego samego przez innych ludzi; 4 – motywy związane z potrzebą unikania wykonania zadania na poziomie kompromitującym. Reasumując, ludzkie aspiracje związane są z motywami/celami dążeń, których przyczyny tkwią bądź w samym człowieku będącym źródłem standardów dla samego siebie, bądź w normie społecznej będącej źródłem wymagań, jakim jednostka chce lub musi sprostać. Dodatkowo człowiekiem kieruje ambicja, czyli orientacja pozytywna działania oraz wstyd, jako orientacja negatywna działania.

5.2.2.2. Skala Motywacji Osiągnięć w Karierze

Często do badania motywacji osiągnięć wykorzystuje się różnego rodzaju nie standaryzowane skale, kwestionariusze i ankiety. Wszelkiego rodzaju standardowe kwestionariusze samoopisu (gdzie respondent ma sam siebie opisać) uważane są za mało skuteczne i niezetelne. Tego typu metody obciążone są wartościami przypisywanymi konkretnym motywom przez społeczeństwo, w którym badana jednostka funkcjonuje. Ludzie wiedzą, że osiągnięcia są wartością wysoko cenioną przez społeczeństwo, wielu nauczyło się je cenić osobiście. Nie oznacza to jednak, że w konkretnej sytuacji, osoba ceniąca osiągnięcia wykaże się odpowiednią, zorientowaną na cel aktywnością. Może się okazać, że w rzeczywistości skieruje swoją spontaniczną działalność na bodźce afiliatywne, a więc wybierze radość przebywania z bliskimi zamiast osiągnięć.

Do diagnozy i oceny motywacji osiągnięć osób wybierających się do pracy za granicę służy specjalnie skonstruowana *Skala Motywacji Osiągnięć* (Bańka, 2005b; Miąsek 2006). Jej konstrukcja została oparta na czteroczynnikowej teorii Elliota i McGregor'a (2001). Zakłada ona występowanie motywów: 1 – ukierunkowanych na dążenie do mistrzostwa, jako drogi do sukcesu, 2 – ukierunkowanych na unikanie mistrzostwa spowodowane przewidywaniem porażki; 3 – ukierunkowanych na realizację pewnego poziomu wykonania zadania w relacji do innych, tzn. takiego samego lub lepszego; 4 – ukierunkowanych na unikanie wykonania zadania w obawie przed kompromitacją, w związku z tym, że inni takie zadanie potrafią wykonać i wykonują. Skala ta jest:

1. Miarą dążenia do doskonałości tj. zdolności zwiększania perfekcjonizmu w zakładanych oraz wykonywanych zadaniach życiowych poprzez konkurowanie i realizowanie porównań z innymi. Tego typu motywacja, której źródłem szacunku dla własnej osoby są inni ludzie, z natury rzeczy jest typem motywacji społecznej.
2. Miarą nastawienia na realizację motywacji wewnętrznej (*intrinsic motivation*), której celem jest zrozumieć, zdobyć wiedzę i ją pogłębić. W motywacji wewnętrznej realizowane są cele i zadania życiowe przynoszące przyjemność z samego faktu ich wykonywania. Jednostka dąży do mistrzostwa kierując się kryteriami osobistymi związanymi z rozwojem własnej osoby a nie społecznymi.
3. Miarą postawy unikania działania, czyli lęku przed porażką, jaką może być negatywna ocena w oczach innych. Motywacja unikania opiera się na lęku ludzi przed utratą szacunku społecznego. Wyjazd z kraju za granicę może więc być dążeniem do unikania szacunku nie tylko w oczach rodziny, przyjaciół czy społeczności

lokalnej, ale również urzędników np. państwowych służb zatrudnienia, realnych i potencjalnych pracodawców.

4. Miarą postawy unikania działania, czyli lęku przed porażką w znaczeniu negatywnej oceny w oczach własnych. Ten rodzaj motywacji unikowej opiera się na lęku ludzi przed utratą szacunku wobec własnej osoby w realizacji zadań związanych z motywami wewnętrznymi. W tym przypadku decyzja lub zamiar wyjazdu za granicę jest rezultatem lęku przed antycypowaną porażką, jaka nastąpiłaby w wyniku pozostania w kraju i narażenia się na frustrację niespełnienia od jakiegoś czasu zakładanych ambitnych celów życiowych i rozwojowych.

Skala zawiera cztery empirycznie wyodrębnione czynniki, jako podskale. Czynniki pierwsze nazwano „Unikanie Porażki w Realizacji Celów Samych w Sobie”. Pozycje w tej podskali wskazują na cele wewnętrzne, które jednostka uważa, że może zrealizować i tym sposobem osiągnąć w życiu szczęście i uniknąć cierpienia. Innymi słowy kariera zawodowa jest postrzegana, jako sposób na uniknięcie porażki w realizacji celów i zadań życiowych, które jednostka uznaje za najważniejsze elementy definiujące jej osobę. Czynniki drugie to „Dążenie do Doskonałości w Realizacji Celów Społecznych”. Składa się on ze stwierdzeń opisujących cele, jakie jednostka zamierza zrealizować poprzez pracę zawodową. Wyrażają one przekonania odnoszące się do możliwości podolania konkurencji społecznej i oczekiwanych z tego tytułu korzyści wewnętrznych (rozwojowych i psychicznych) oraz zewnętrznych (materialnych). Czynniki trzecie noszący nazwę „Nastawienie na Samorealizację i Perfekcjonizm” obejmuje pozycje, uzasadniające racjonalność decyzji zawodowych z punktu widzenia potrzeby samorealizacji i zbliżenia się do najwyższych standardów (perfekcjonizmu). Czynniki czwarte nazwane „Unikanie Utraty Szacunku w Oczach Innych” obejmuje stwierdzenia przedstawiające motywy unikania utraty szacunku w oczach innych, jako podstawowy wyznacznik decyzji zawodowych.

Tabela 13. Pozycje Skali Motywacji Osiągnięć w Karierze

1	Rozważam możliwość rozpoczęcia kariery zawodowej, gdyż jestem pewien, że w konfrontacji z innymi można w ten sposób lepiej wykazać swoją wartość.	1 2 3 4 5 6 7
2	Moim rozmyślaniom o karierze często towarzyszy myśl, że warto ryzykować, aby zostać kimś.	1 2 3 4 5 6 7
3	Myślę, że warto przymierzyć się do pracy zawodowej, ponieważ zawsze można liczyć na to, że będzie się w czymś lepszym od innych.	1 2 3 4 5 6 7

4	Zdaje sobie sprawę, że na rynku pracy jest duża konkurencja, mimo to ufam, że dla kogoś takiego jak ja możliwe jest osiągnięcie sukcesu nawet w silnej konkurencji.	1 2 3 4 5 6 7
5	Kiedy rozważam możliwość rozpoczęcia kariery zawodowej, to dla mnie ważne jest to, by za wykonywaną pracę dostawać jak najwięcej.	1 2 3 4 5 6 7
6	Kariere zawodową widzę jako szansę zrealizowania moich aspiracji wybiecia się ponad innych.	1 2 3 4 5 6 7
7	Kariera zawodowa jest dla mnie szansą, by już na starcie nie odpaść w konkurencji z innymi w dążeniu do realizacji wartościowych celów.	1 2 3 4 5 6 7
8	Kariera zawodowa, mimo iż jest obciążona ryzykiem, to jednak dla osób pracowitych, konsekwentnych i perfekcyjnych jest realną szansą prawdziwego docenienia w uczciwej konkurencji z innymi.	1 2 3 4 5 6 7
9	Chciał(a)bym, aby moja pierwsza praca po studiach miała miejsce w wymagającej firmie, gdyż człowiek może sprawdzić się wyłącznie w silnej konkurencji.	1 2 3 4 5 6 7
10	Uważam, że moje kwalifikacje i umiejętności zawodowe będę mógł wykorzystać lepiej w firmie światowej niż niewymagającej firmie krajowej.	1 2 3 4 5 6 7
11	Moje marzenie o karierze dotyczy głównie tego, by osiągnąć doskonałość w tym, co robię.	1 2 3 4 5 6 7
12	Widzę sens zwiększenia wysiłku i dodatkowej edukacji, gdy stawką jest rozszerzenie wyboru i zrealizowania atrakcyjnej kariery.	1 2 3 4 5 6 7
13	Jestem gotów zaciągnąć nawet znaczną pożyczkę na opłacenie dalszej edukacji, byleby tylko mieć możliwość zrealizowania kariery zawodowej moich marzeń.	1 2 3 4 5 6 7
14	Jestem w stanie pracować przez jakiś czas za bardzo niskie wynagrodzenie, w zamian za doświadczenie przybliżające mnie do spełnienia moich pasji.	1 2 3 4 5 6 7
15	Rozważając możliwość rozpoczęcia kariery nie dopuszczam myśli, że mógł(a)bym zrezygnować z możliwości nie uzyskiwania maksymalnych wyników, na jakie mnie stać.	1 2 3 4 5 6 7
16	Wolę znosić niepewność niż zrezygnować w karierze z realizacji ambitnych celów osobistych i zawodowych.	1 2 3 4 5 6 7
17	Chciał(a)bym, aby moja pierwsza praca po studiach miała miejsce w znanej firmie, gdyż w ten sposób będę mógł(a) realnie ocenić, co we mnie wymaga dalszego doskonalenia.	1 2 3 4 5 6 7
18	Uważam, że praca zawodowa jest wielką szansą dla tych osób, dla których w karierze liczy się perfekcjonizm.	1 2 3 4 5 6 7
19	Nie uważam, że z moim wykształceniem nie mam co szukać pracy i szczęścia w korporacjach globalnych wysyłających swoich pracowników w świat.	1 2 3 4 5 6 7
20	Moim rozmyślaniom o karierze zawodowej często towarzyszy mi myśl, że jest to sposób na to, by nie uchodzić za nieudacznika.	1 2 3 4 5 6 7
21	Uważam, że najważniejsze ryzyko rozpoczęcia kariery zawodowej związane jest z możliwością kompromitacji w oczach ludzi posiadających już duże doświadczenie.	1 2 3 4 5 6 7
22	By mieć możliwość rozpoczęcia kariery zawodowej i tym sposobem uniknięcia negatywnej oceny wartości mojej osoby przez innych, jestem gotów do dodatkowej edukacji.	1 2 3 4 5 6 7

23	Rozważam możliwość rozpoczęcia kariery, gdyż chcę zrobić wszystko by uniknąć wrażenia, że nie chcę lub nie jestem zdolny zapewnić rodzinie godziwego statusu majątkowego.	1 2 3 4 5 6 7
24	Rozważam możliwość rozpoczęcia kariery, gdyż czuł(a)bym się zawstydzony(a) w oczach innych tym, że mimo zdobytego wykształcenia unikam pracy.	1 2 3 4 5 6 7
25	Rozważam możliwość rozpoczęcia kariery, gdyż poniżająca jest dla mnie myśl, że zdany(a) był(a)by na zależność od innych.	1 2 3 4 5 6 7
26	Rozpoczęcie kariery zawodowej jest dla mnie szansą, by uniknąć wstydu przed przyjaciółmi lub rodziną.	1 2 3 4 5 6 7
27	Gdybym rozważał(a) rozpoczęcie kariery, to m.in. dlatego, iż tego typu decyzja jest jedyną szansą, by uniknąć opinii osoby biernej i niezaradnej.	1 2 3 4 5 6 7
28	Myślenie o rozpoczęciu kariery ma sens, gdyż nie jestem pewien czy poza pracą był(a)bym w stanie utożsamiać swoje prawdziwe ja z czymś wartościowym.	1 2 3 4 5 6 7
29	Myślenie o rozpoczęciu kariery zawodowej ma sens, gdyż nie jestem pewien czy jestem w stanie zrealizować swoje inne marzenia.	1 2 3 4 5 6 7
30	W ewentualnym rozpoczęciu kariery nie biorę pod uwagę możliwości uzyskania wyników gorszych od tych, jakie uzyskują inni.	1 2 3 4 5 6 7
31	Rozważając możliwość rozpoczęcia kariery myślę o tym, jak uniknąć wstydu związanego z tym, że mógł(a)bym być zmuszony(a) wykonywać prace poniżej moich możliwości i ambicji.	1 2 3 4 5 6 7
32	Rozważając możliwość wyjazdu do pracy za granicą rozmyślałem o tym, jak uniknąć poniżenia przed samym sobą tym, że dostępne mogłyby być dla mnie jedynie te prace, które nie mają nic wspólnego z moimi celami życiowymi.	1 2 3 4 5 6 7
33	Rozważając możliwość rozpoczęcia kariery boję się uczucia, że wykonując prace nie mające nic wspólnego z moim rozwojem osobistym zdradziłem(a)m sam(a)lego siebie.	1 2 3 4 5 6 7
34	Rozważam możliwość rozpoczęcia kariery, by uniknąć poczucia porażki życiowej we własnych oczach.	1 2 3 4 5 6 7
35	Uważam, że rozpoczęcie kariery dla kogoś takiego jak ja to jedyna możliwość, by zachować szansę samorealizacji i poczucia własnej wartości.	1 2 3 4 5 6 7
36	Rozważając możliwość rozpoczęcia kariery, paraliżuje mnie myśl, że z moimi możliwościami i zaangażowaniem mógł(a)bym nie awansować we właściwym czasie do stanowisk, które w hierarchii zawodowej dawałyby mi wewnętrzną satysfakcję.	1 2 3 4 5 6 7

Zadaniem osoby badanej jest wyrażenie na 7 stopniowej skali swoich odczuć dotyczących problemów, postaw i dylematów, jakie towarzyszą ludziom rozważającym wyjazd do pracy za granicę. Istnieją trzy możliwości wykorzystania Skali Motywacji Osiągnięć. Pierwszy sposób polega na zastosowaniu całego zestawu stwierdzeń, jako całości. W ten sposób uzyskuje się jeden syntetyczny wskaźnik siły motywacji osiągnięć, rozumianej, jako poziom aspiracji badanej osoby do realizacji kariery.

Drugi sposób polega na zastosowaniu zestawu 36 stwierdzeń w celu wydobycia struktury czynnikowej motywacji. W tym modelu badań uzyskuje się cztery niezależne wskaźniki. Jeden charakteryzuje motywację

unikania porażki w realizowaniu kariery związanej z celami o charakterze wewnętrznym (psychicznym). Drugi wskaźnik charakteryzuje motywę związane z dążeniem do doskonałości poprzez konkurencję społeczną, jaką stwarza kariera za granicą. Trzeci wskaźnik charakteryzuje motywę związane z nastawieniem na samorealizację i perfekcjonizm. Czwarty i ostatni wskaźnik charakteryzuje motywę związane z unikaniem utraty szacunku w oczach innych. Ten typ analizy pozwala, po pierwsze, na uzyskanie profilu bądź struktury motywów skłaniających poszczególne osoby do planowania kariery w układzie międzynarodowym, a po drugie pozwala na wskazanie poziomów aspiracji w ramach poszczególnych szczegółowych typów motywacji. Ostatni, trzeci sposób wykorzystania skali Motywacji Osiągnięć w Karierze polega na zastosowaniu poszczególnych podskal, jako niezależnych testów aspiracji do kariery międzynarodowej. Ten ostatni sposób wykorzystania skali może być zastosowany bądź w sytuacji specyficznych potrzeb, bądź w sytuacji określonych ograniczeń czasowych w przeprowadzeniu badania przez użycie pełnego zestawu pytań. Dla każdej ze skal pomiarowych istnieją normy oraz klucze interpretacyjne.

5.2.3. Diagnoza i ocena umiejscowienia przyczyn aspiracji klienta do kariery – bariery i zachęty

5.2.3.1. Bariery i zachęty

Planując swoje życie w wymiarze globalnym ludzie liczą się z zagrożeniami tożsamości tymczasowej, dostrzegając konflikt między bezpieczeństwem wspólnotowym przywiązania do miejsca, a bezpieczeństwem rozwoju indywidualnych aspiracji na bazie rozpoznania i wykorzystania szans oraz potencjalnych możliwości tkwiących w innych miejscach. Znane jednostce środowisko daje, co prawda, poczucie bezpieczeństwa wynikające z bliskiej więzi z ludźmi i wszystkim tym, co jednostkę otacza, ale zarazem ogranicza opcje realizacji niektórych aspiracji życiowych. Z kolei środowisko nieznanne, takie jak obce kraje, umożliwia jednostce widzieć własną osobę nie przez pryzmat bezpiecznych więzi, lecz ograniczonych horyzontów marzeń, ale w perspektywie realizacji nieograniczonych marzeń, realizacji wartości oraz stanów, jakie istnieją wyłącznie w wyobraźni i w oczekiwaniach. To, co powstrzymuje ludzi od rozważania swoich planów życiowych w wymiarze globalnym to „bariery”, a to, co motywuje do przemieszczeń przestrzennych w poszukiwaniu pracy i zatrudnienia, to afordancje (potencjalne możliwości) i zachęty (*supports*).

Bariery można ogólnie określić, jako czynniki środowiskowe i czynniki tkwiące w jednostce, które zniechęcają do podjęcia danego działania.

łanie bariery opiera się na zasadzie przeszkody, która utrudnia dążenie jednostki do założonego celu, np. utrudnia postęp kariery. Bariery może być wydarzenie lub uwarunkowanie będące właściwością samej jednostki (np. niski poziom poczucia samoskuteczności) albo jej środowiska (np. dezaprobata ze strony osób znaczących). Zatem do wspólnej klasy barier zaliczane są zarówno czynniki psychiczne, jak i środowiskowe, niesprzyjające realizacji określonych celów.

Istotną właściwością barier jest fakt, że nie muszą one mieć obiektywnego charakteru. Ich znaczenie może być wynikiem indywidualnej interpretacji podmiotu. Oznacza to, że dany czynnik może być różnie percypowany przez różnych ludzi. To, co dla jednych stanowi przeszkodę nie musi oznaczać, że dla innych będzie miało takie samo znaczenie (Bańka, 2002). To, jak i czy jednostka spostrzega barierę warunkuje w dużym stopniu przekształcanie jej potrzeb na konkretne działania przybliżające do osiągnięcia celu. Percepcja barier wpływa na dwa procesy dążenia do sukcesu. Z jednej strony warunkuje formowanie zainteresowań w cele, a z drugiej strony warunkuje ustanawianie celi konkretnych działań.

Na podobnej zasadzie, co bariery działają „zachęty”. Zachęty to wydarzenia i uwarunkowania, które wspomagają i ułatwiają dążenie jednostki do osiągania celów (Lent i in., 2000). Najtrafniej można je zdefiniować, jako pozytywne „potencjalne możliwości” tkwiące w środowisku społecznym (tzw. afordancje). Potencjalne możliwości, które zawierają w sobie różne właściwości otoczenia, jakie jednostka sprawna poznawczo może wykorzystać do realizacji własnych celów i wartości to np.: wysokie zarobki, możliwości nauki, możliwości poznania obcych krajów. Wydobywanie potencjału znaczeniowego tkwiącego w środowisku odbywa się za pomocą procesów spostrzegania i na tej podstawie możliwe jest dopiero wykorzystanie obiektywnych zasobów miejsca w konkretnych działaniach ukierunkowanych na realizację konkretnych celów.

Bariery mogą być przeszkodą w praktycznie każdym aspekcie postępu kariery, ale ich znaczenie zmienia się w relacji do konkretnych zadań. Dana osoba może mieć poczucie skuteczności w jakiejś dziedzinie, w bliżej nieokreślonych warunkach, natomiast w warunkach konkretnych może mieć totalnie paraliżujący wpływ na osiąganie celów. Dlatego ważne jest przekonanie jednostki, że potrafi ona przezwyciężyć pewne właściwości sytuacyjne, które mogą komplikować jej działania. Jest to ściśle związane z subiektywnym spostrzeganiem barier, a związek ten jest odwrotnie proporcjonalny. Im wyższe jest przekonanie o możliwości przezwyciężania niekorzystnych czynników sytuacyjnych, tym: 1 – mniej spostrzeganych barier, 2 – bariery są oceniane jako mniej zagrażające i 3 – mniejsza jest wrażliwość jednostki na ich działanie (Lent i in., 2000).

5.2.3.2. Inwentarz Bariery i Zachęty

Globalizacja kariery i jej wyjątkowo duże znaczenie dla młodych Polaków, stawia na porządku dziennym pytanie, jakie są typowe bariery i zachęty w percepcji osób planujących podjęcie pracy i kariery za granicą? Do diagnozowania percepcji barier i zachęt, skonstruowany został „Inwentarz Bariery i Zachęty w Karierze Międzynarodowej” (Bańka, 2007a, b). Zawiera on 90 pozycji – 45 dla inwentarza barier i 45 dla inwentarza zachęt. Pozycje te odnoszą się zarówno do czynników środowiskowych, jak i do czynników personalnych, motywujących do planowania pracy w wymiarze międzynarodowym. Bariery to postrzegane czynniki lękowe, zniechęcające do podejmowania kariery. Zachęty to czynniki społeczne tkwiące w dotychczasowym środowisku życia, pobudzające do zaplanowania kariery tu i teraz.

Tabela 14. Pozycje Inwentarza Bariery i Zachęty w Karierze

BARIERY – CZYNNIKI ZNIECHĘCAJĄCE DO PODEJMOWANIA KARIERY		
1	Niestabilność polityczna	1 2 3 4 5
2	Nieprzewidywalne zagrożenia	1 2 3 4 5
3	Prawdopodobna niechęć do młodych pracowników bez doświadczenia	1 2 3 4 5
4	Ryzyko klepania biedy przez jakiś czas	1 2 3 4 5
5	Ekspozycja na nieprzewidywalne zagrożenia	1 2 3 4 5
6	Niepewność znalezienia satysfakcjonującej pracy	1 2 3 4 5
7	Ryzyko realizowania nudnej i mało wymagającej kariery	1 2 3 4 5
8	Niemożliwość długofalowego zaplanowania kariery	1 2 3 4 5
9	Zwiększone ryzyko wykonywania niechcianej pracy	1 2 3 4 5
10	Izolacja od rodziny	1 2 3 4 5
11	Ryzyko wykonywania pracy za bardzo niskie zarobki	1 2 3 4 5
12	Brak możliwości dalszego podnoszenia kwalifikacji	1 2 3 4 5
13	Dylemat obecnych lub ewentualnych dzieci	1 2 3 4 5
14	Możliwe problemy z partnerem	1 2 3 4 5
15	Brak głębszego sensu zaangażowania	1 2 3 4 5
16	Nieadekwatne zarobki i w stosunku do niezbędnych poświęceń	1 2 3 4 5
17	Brak motywacji	1 2 3 4 5
18	Konieczność przystosowania się do innego i nieznanego stylu życia	1 2 3 4 5
19	Ograniczenie dostępu do przyjaciół i znajomych ludzi	1 2 3 4 5
20	Zaburzenia życia rodzinnego i społecznego	1 2 3 4 5
21	Zdrada swoich ideałów	1 2 3 4 5

22	Ryzyko utraty w przyszłości dobrej pozycji zawodowej i społecznej	1 2 3 4 5
23	Niechęć lub lęk zmagania się z konkurencją już teraz	1 2 3 4 5
24	Zbyt wiele podróży i rozłąka z bliskimi.	1 2 3 4 5
25	Brak odpowiedniej polityki i wsparcia ze strony rządu	1 2 3 4 5
26	Nieodpowiednie wykształcenie	1 2 3 4 5
27	Brak pewności siebie i nieśmiałość	1 2 3 4 5
28	Brak znajomości obyczajów obowiązujących w świecie pracy	1 2 3 4 5
29	Trudności finansowe	1 2 3 4 5
30	Prawdopodobieństwo dyskryminacji na rynku pracy	1 2 3 4 5
31	Zagrożenie związane z życiem w samotności	1 2 3 4 5
32	Ryzyko bycia na starcie kimś „drugiej kategorii”	1 2 3 4 5
33	Ryzyko utraty poczucia dumy	1 2 3 4 5
34	Prawdopodobne trudności w adaptacji do nowych wymagań	1 2 3 4 5
35	Brak doświadczenia praktycznego	1 2 3 4 5
36	Brak pozytywnych wzorców	1 2 3 4 5
37	Niedoinformowanie i brak wsparcia	1 2 3 4 5
38	Brak fachowego i życzliwego doradztwa	1 2 3 4 5
39	Przewidywany brak wsparcia w miejscu pracy	1 2 3 4 5
40	Obawa przed możliwością przekroczenia odporności psychicznej	1 2 3 4 5
41	Obawa przed zmarnowaniem najlepszego w życiu czasu	1 2 3 4 5
42	Brak atrakcyjnych kwalifikacji, które byłyby doceniane na rynku pracy	1 2 3 4 5
43	Niska przebojowość	1 2 3 4 5
44	Brak predyspozycji osobowościowych	1 2 3 4 5
45	Bezwartościowe wykształcenie	1 2 3 4 5
CZYNNIKI ZACHĘCAJĄCE DO PODEJMOWANIA KARIERY		
46	Możliwość zapoznania się z innym życiem	1 2 3 4 5
47	Możliwość nauczenia się czegoś nowego	1 2 3 4 5
48	Możliwość zrozumienia i przeżycia innego stylu życia	1 2 3 4 5
49	Bardziej interesujący i wymagający rodzaj życia	1 2 3 4 5
50	Większe możliwości i szanse realizowania ciekawszego życia	1 2 3 4 5
51	Większa władza nad swoim życiem	1 2 3 4 5
52	Większa osobista autonomia	1 2 3 4 5
53	Wyższy status ekonomiczny	1 2 3 4 5
54	Korzyści materialne	1 2 3 4 5
55	Lepsze możliwości awansu w przyszłości	1 2 3 4 5
56	Lepsze perspektywy rozwoju zawodowego	1 2 3 4 5
57	Stabilniejsze warunki rozwoju osobistego	1 2 3 4 5

58	Możliwość wyboru lepszej pozycji w społeczeństwie	1 2 3 4 5
59	Możliwość życia w dobrym klimacie organizacyjnym	1 2 3 4 5
60	Wyższy standard cywilizacyjny życia	1 2 3 4 5
61	Większe bezpieczeństwo socjalne	1 2 3 4 5
62	Większa wolność osobista	1 2 3 4 5
63	Wyższa jakość życia	1 2 3 4 5
64	Możliwość przeżycia czegoś ekscytującego	1 2 3 4 5
65	Możliwość przeżycia przygody	1 2 3 4 5
66	Możliwość utrzymania partnera	1 2 3 4 5
67	Lepsze warunki życia dla rodziny	1 2 3 4 5
68	Wola partnera życiowego	1 2 3 4 5
69	Brak innego sensownego zajęcia	1 2 3 4 5
70	Możliwość wykorzystania kwalifikacji	1 2 3 4 5
71	Możliwość zdobycia kwalifikacji	1 2 3 4 5
72	Możliwość usamodzielnienia się od rodziny	1 2 3 4 5
73	Niezależność finansowa	1 2 3 4 5
74	Stabilniejsze warunki rozwoju zawodowego	1 2 3 4 5
75	Stabilniejsze warunki rozwoju rodziny	1 2 3 4 5
76	Większa podmiotowość i odpowiedzialność za siebie	1 2 3 4 5
77	Lepsze możliwości zaplanowania sobie kariery na całe życie	1 2 3 4 5
78	Lepsze możliwości ustawienia się w hierarchii zawodowej	1 2 3 4 5
79	Możliwość wykazania się przed rodziną i znajomymi	1 2 3 4 5
80	Możliwość sprawdzenia się	1 2 3 4 5
81	Wstyd przed bezczynnością	1 2 3 4 5
82	Obawa przed zmarnowaniem życia	1 2 3 4 5
83	Lęk przed poniżeniem związanym z bezczynnością zawodową	1 2 3 4 5
84	Poczucie dorosłości	1 2 3 4 5
85	Możliwości dorobienia się w rozsądnym czasie	1 2 3 4 5
86	Zdobycie doświadczenia zwiększającego szanse zajęcia dobrej pozycji zawodowej w przyszłości	1 2 3 4 5
87	Możliwość rozpoczęcia życia na własny rachunek	1 2 3 4 5
88	Możliwość uwolnienia się od hipokryzji dotychczasowego życia	1 2 3 4 5
89	Możliwość zostawienia przeszłości za sobą i zajęcia się przyszłością	1 2 3 4 5
90	Możliwość wykorzystania własnego wykształcenia	1 2 3 4 5

Skonstruowany inwentarz/skala „Barrier i Zachęt” zakłada, że każda z 90 pozycji, czyli każda bariera i zachęta pełni dla jednostki określoną rolę w przypadku decyzji zawodowych. Odczucie roli pełnionej przez każdy

czynnik jest szacowane na pięciostopniowej skali. Inwentarz Barrier obejmuje 3 podskale (czynniki) zawierające trzy różne kategorie zniechęcających do podejmowania kariery. Pierwszy czynnik to „Odczuwane Deficyty i Antycypowane Trudności Personalne”. Zawiera on pozycje odnoszące się do stopnia, w jakim jednostka postrzega (atrybuuje) ograniczenia posiadanych przez siebie zasobów osobowości z perspektywy wymagań niezbędnych do podjęcia kariery. Czynnik drugi – „Lęk Przed Realizacją Kariery w Niechcianym Kierunku” – składa się z pozycji, które opisują stopień, w jakim jednostka obawia się, że jej kariera nie będzie przebiegać w sposób zgodny z jej oczekiwaniami i planami. Czynnik trzeci – „Obawa Przed Niedostosowaniem i Wykluczeniem” – obejmuje stwierdzenia mówiące o niepokoju jednostki, który jest spowodowany zakładanym niedostosowaniem się do środowiska zawodowego.

W przypadku „Inwentarza Zachęt” mamy również trzy podskale i trzy czynniki. Czynnik pierwszy nazwany „Niezadowolenie z Sytuacji” zawiera pozycje, które zachęcają do planowania kariery przez fakt, iż opisują one sytuacje zniechęcające do podejmowania kariery. Czynnik drugi – „Perspektywy na Przyszłość” – składa się z pozycji odzwierciedlających potencjalne możliwości, które daje kariera. Czynnik trzeci – „Jakość Życia i Rozwoju” – zawiera pozycje odnoszące się do atrybucji perspektyw życia w zakresie standardów bytowych oraz korzystnych warunków dla rozwoju osobistego.

Dzięki zastosowaniu „Inwentarza Barrier i Zachęt” otrzymuje się dwójakiego rodzaju wiedzę. Po pierwsze wiedzę o tym, jak osoby planujące pracę wyrażają swoje obawy, jakimi kierują się lękami, jak postrzegają i wartościują własne zasoby osobowości, jakie obawy żywią w związku z rozwojem wydarzeń, jak postrzegają posiadane przez siebie braki. Po drugie doradca uzyskuje cenną wiedzę dotyczącą czynników/motywów zachęcających do podejmowania karier, takie, jak chęć uniknięcia poniżenia, obawa przed zmarnowaniem życia, postrzegane szanse lepszej przyszłości, możliwości lepszego jakościowo życia.

5.2.4. Diagnoza i ocena uwarunkowań bezdecyzyjności kariery

5.2.4.1. Pojęcie bezdecyzyjności w karierze

Jednym z najważniejszych skutków procesów globalizacji pracy i kariery jest psychologiczne zjawisko bezdecyzyjności (Bańka 2007a i b). Bezdecyzyjność kariery (*career indecisiveness*) to zbiór afektywnych, poznawczych i behawioralnych reakcji na trudności, jakie jednostka napotyka w manifestowaniu swojej tożsamości zawodowej. Bezdecyzyjność, jako niezdolność do koordynacji celów życiowych związanych z karierą zawodową, była znana i badana od dawna (Super, 1972), ale w kontekście

transnacionalizacji kariery bezdecyzyjność nabrała nowego znaczenia i kierunku. Tradycyjnie teoria bezdecyzyjności kariery (*career indecision*) odnosiła się do problemów rozwojowych, a więc związanych z wyborem zawodowym i wyborem optymalnej dla jednostki ścieżki edukacyjnej u adolescentów i młodych dorosłych (Rojewski, 1994). Konteksty globalizacyjne spowodowały, że choć w dalszym ciągu aktualny jest podstawowy problem teorii bezdecyzyjności zawierający się w pytaniu: „Dlaczego jedne osoby są niepewne swoich wyborów zawodowych, a inne cechuje wysoki stopień zaufania?”. Obecnie pytanie to rozszerzone zostało na cały okres życia dorosłego.

Klasyczne koncepcje bezdecyzyjności wiążą to zjawisko z pojęciami krystalizacji kariery, dojrzałości zawodowej oraz dojrzałości do kariery (Super, 1972). Koncepcja dojrzałości (*maturity*) D. Supera kładzie nacisk na stopniowe realizowanie zadań rozwoju zawodowego w ramach kolejnych stadiów rozwojowych w cyklu życia jednostki. Nowe koncepcje dojrzałości do kariery zawodowej, uwzględniające konteksty globalizacyjne pracy i kariery, zakładają, że dojrzałość do kariery nie jest procesem rozwojowym realizowanym raz w życiu, ale procesem powtarzanym w cyklu życia wielokrotnie w miarę zużywania się i odnawiania kapitału kariery (Bańka, 2006a). Dojrzałość do kariery wyrażają takie cechy działania, jak: elastyczność, otwartość oraz proaktywność.

Dojrzałość do kariery posiada dwa wymiary. Jednym jest poziom zdecydowania zawodowego (*career decidedness*), a drugim poziom zaangażowania lub przywiązania do kariery (*career commitment*), czyli poziom zaangażowania się w określone cele kariery. Krystalizacja dojrzałości do kariery – czyli wykształcania się preferencji jako typów osobowości, jak np. w heksagonalnej koncepcji osobowości Hollanda – przechodzi przez fazę tymczasowego zaangażowania w karierę (*career provisional commitment*). A zatem, jednostka może mieć skryształizowane postawy dojrzałości zawodowej, tj. wykrystalizowane preferencje w ramach określonego typu osobowości (np. konwencjonalnego, przedsiębiorczego czy artystycznego), ale może nie mieć skryształizowanej koncepcji związania się z konkretną ścieżką kariery. A zatem wiedza o tym: „Co mnie w życiu interesuje i kim przez to jestem?” nie jest równoznaczna z tym, co w życiu chcę i mogę robić. Stan ten określany jest mianem „lęk zaangażowania się w karierę” (*fear of commitment* – Wolfe i Betz, 2004). Innymi słowy, czym innym jest ogólny poziom zdecydowania zawodowego, jako problem identyfikacji zgodności celów osobowości z odpowiadającymi im środowiskami zawodowymi, a czym innym poziom zaangażowania zawodowego, jako problem krystalizacji celów życiowych w danych uwarunkowaniach (Lent i in., 2000).

Badania nad bezdecyzyjnością w karierze realizowane są w dwóch kierunkach. Pierwszy kierunek dotyczy syndromu bezdecyzyjności (Sear-

lich i Betz, 1990), a więc uczuć i stanów, jakie przeżywają osoby zdecydowane i niezdecydowane. Drugi kierunek bada różnice typów „osobowości niezdecydowanych”, oraz różnice między bezdecyzyjnością rozwojową, charakterystyczną dla osób niezdecydowanych czasowo a bezdecyzyjnością chroniczną (*indecisive person*). Ostatnie kryterium podziału ma szczególnie istotne znaczenie w kontekście kariery międzynarodowej.

Rozróżnienie między bezdecyzyjnością rozwojową (*indecision*) a bezdecyzyjnością dyspozycyjną (*indecisiveness*) odnosi się do różnic między brakiem planu działania, jako normalnej konsekwencji rozwojowej, a patologiczną osobowością, jako konsekwencją nienormalnego rozwoju. Z kolei pojęcie bezdecyzyjności chronicznej (*chronic indecision*) dotyczy osób trwale niezdolnych do podejmowania decyzji związanych z karierą na bazie rozpoznania własnych preferencji i zdolności, w przeciwieństwie do bezdecyzyjności kariery, jako normalnego stanu rozwojowego niepewności i obniżonej sprawności decyzyjnej, mijającego wraz z doświadczeniem życiowym i gromadzonym zasobem wiedzy (Fuqua i Hartman, 1983). Opisali oni również zestaw zmiennych osobowościowych korelujących z syndromem osobowości bezdecyzyjnej (Fuqua i in., 1988).

Warunkiem przełamania bezdecyzyjności osobowościowej jest wg Wolfe i Betz (2004) samoskuteczność kariery (*career decision-making self-efficacy*). Jest nim dążenie skierowane na eksplorację środowiska i odzwierciedlające się w pięciu kompetencjach związanych z wyborem kariery: 1 – dokładności samooceny, 2 – zbierania informacji zawodowej, 3 – selekcji celów, 4 – tworzenia planów, 5 – rozwiązywania problemów. W ujęciu Betz i jej współpracowników (1996) pojęcie samoskuteczności podejmowania decyzji dotyczących kariery jest równoznaczne z wcześniej zdefiniowanym przez Critesa (1978), na bazie tych samych kompetencji, pojęciem „dojrzałości do kariery” (*career maturity*).

Teorie i badania bezdecyzyjności wskazują na dwa odrębne mechanizmy tego zjawiska. Pierwszy to mechanizm rozwojowy w bezdecyzyjności kariery akcentuje proces odraczania decyzji wstąpienia na odpowiednią ścieżkę życia zawodowego do czasu zaistnienia korzystnych warunków. Ten mechanizm wskazuje na nieuchronność powstawania czasowej niezdolności do podejmowania decyzji życiowych. Z tego punktu widzenia bezdecyzyjność jest też reakcją adaptacyjną i funkcjonalną. Drugi to mechanizm bezdecyzyjności, jako zgeneralizowanej patologicznej tendencji personalnej, przejawiającej się trwałym paraliżem zdolności podejmowania decyzji.

5.2.4.2. Skala Bezdecyzyjności w Karierze

Konteksty globalizacji pracy i kariery w znaczący sposób zmieniają akcenty w problematyce bezdecyzyjności. W przeciwieństwie do wieku 20 mamy

obecnie do czynienia ze znaczącym wydłużaniem się okresu zachowań adaptacyjnych wkomponowanych w mechanizm czasowej bezdecyzyjności funkcjonalnej. Jest to okres około kilkunastu lat i pokrywa się z wcześniej opisaną fazą życia zwaną wschodzącą dorosłością. Niestety wraz z niekorzystnymi tendencjami, jakie niesie ze sobą globalizacja na rynkach pracy, zawodów i zatrudnienia zwiększa się systematycznie proporcja osób dotkniętych syndromem bezdecyzyjności chronicznej. Zjawisko to jest efektem pogłębiającego się rozziwmu między czynnikami, na podstawie których jednostki budują swoją społeczną i indywidualną tożsamość (dojrzałość) zawodową (mniej więcej stałą w perspektywie całościowej), a czynnikami na podstawie których jednostki budują swoją tożsamość (najczęściej tymczasową) kariery, tj. poczucie skuteczności w podejmowaniu decyzji życiowych, przywiązania do zawodu oraz przywiązania do określonej ścieżki kariery (Tokar i in., 2003).

Tabela 15. Pozycje Skali Bezdecyzyjności w Karierze

1	Chciałbym wiedzieć jeszcze więcej, jakie zawody najbardziej pasują do mojej osobowości.	1 2 3 4 5 6 7
2	Potrzebuję więcej informacji o programach edukacyjnych, które mogłyby mi pomóc w pokierowaniu swoją karierą.	1 2 3 4 5 6 7
3	Wiem, jakie są moje zainteresowania i zdolności, ale nie jestem pewien zawodów, które w praktyce byłyby dla nich odpowiednie.	1 2 3 4 5 6 7
4	Mam poczucie, że wiem zbyt mało, jeżeli chodzi o rozważane przeze mnie realne możliwości pracy zawodowej.	1 2 3 4 5 6 7
5	Myślę, że jest wiele zawodów, o których nie wiem, a nad którymi powinienem się zastanowić.	1 2 3 4 5 6 7
6	Zanim zdecyduję się na konkretny rodzaj kariery, będę potrzebować więcej informacji o tym, jakie są obecne i przewidywane możliwości zatrudnienia.	1 2 3 4 5 6 7
7	W podjęciu decyzji dotyczącej konkretnej kariery potrzebuję jeszcze szerszej zapoznać się z ofertami edukacyjnymi rynku specjalizującego się w podnoszeniu kwalifikacji zawodowych.	1 2 3 4 5 6 7
8	Przed wyborem konkretnej kariery wciąż potrzebuję więcej informacji o tym, jakie są obecne i przewidywane możliwości zatrudnienia w poszczególnych obszarach karier zawodowych.	1 2 3 4 5 6 7
9	Przed wyborem konkretnego obszaru kariery, będę wciąż potrzebować większego praktycznego doświadczenia bądź poprzez pracę na część etatu, bądź w innych formach.	1 2 3 4 5 6 7
10	Zanim zdecyduję się na konkretny rodzaj kariery, będę potrzebować więcej informacji o tym, jakie są obecne i przewidywane wymagania zatrudnienia, którym należałoby sprostać.	1 2 3 4 5 6 7
11	Przed wyborem konkretnej kariery potrzebuję informacji o ofertach rynku edukacyjnego specjalizującego się w przygotowywaniu kwalifikacji zawodowych, aby móc dopasować się do rynku pracy.	1 2 3 4 5 6 7

12	Muszę mieć większą jasność, jaki typ kariery zawodowej pasuje do moich zainteresowań.	1 2 3 4 5 6 7
13	Muszę mieć większą jasność, jeżeli chodzi o moje możliwości, mocne strony i słabości.	1 2 3 4 5 6 7
14	Chciałbym wiedzieć, czy cechy mojej osobowości byłyby odpowiednie w karierze zawodowej, o której myślę.	1 2 3 4 5 6 7
15	Przed wyborem lub wstąpieniem na konkretny obszar kariery, będę wciąż potrzebować rozmów z ludźmi pracującymi w określonych zawodach, by ostatecznie zdecydować, co mi odpowiada.	1 2 3 4 5 6 7
16	Przed podjęciem wiążącej decyzji w sprawie swojej kariery chciał(a)bym wiedzieć coś więcej jeszcze, jakie zawody najbardziej pasują do mojej osobowości.	1 2 3 4 5 6 7
17	Jest tak wiele zawodów, że trudno określić te, z którymi na stałe chciał(a)bym związać swoją karierę.	1 2 3 4 5 6 7
18	Muszę wciąż uczyć się dopasowywać swoje potrzeby i zdolności do potencjalnie chodliwych zawodów.	1 2 3 4 5 6 7
19	Nie jestem pewien czy to, co lubię robić pasuje do działań wymaganych w pracach i zawodach, nad którymi się zastanawiam.	1 2 3 4 5 6 7
20	Nie wiem czy posiadam dostateczne umiejętności lub talenty do wkroczenia w obszar kariery, którą jestem zainteresowany(a).	1 2 3 4 5 6 7
21	Nie mam jasności, co do wymagań w zakresie wykształcenia lub doświadczenia zawodowego w obszarach kariery, którymi jestem zainteresowany.	1 2 3 4 5 6 7
22	Przed wyborem konkretnej kariery, będę wciąż zmuszony(a) poświęcać czas wolny (np. na kursy szkoleniowe), by móc określić sobie obszar kariery, w której ktoś taki jak ja, mógłby odnosić sukcesy i odczuwać satysfakcję.	1 2 3 4 5 6 7
23	Przed wstąpieniem na konkretną ścieżkę kariery potrzebuję odpowiedzieć sobie jeszcze na pytanie: Kim jestem?	1 2 3 4 5 6 7
24	Przed wyborem kariery potrzebuję jeszcze odpowiedzieć sobie na pytanie: Jakie są moje osobiste wartości?	1 2 3 4 5 6 7
25	Przed wstąpieniem na konkretną ścieżkę kariery zawodowej potrzebuję jeszcze odpowiedzieć sobie na pytanie: Co jest dla mnie najważniejsze?	1 2 3 4 5 6 7
26	Przed wstąpieniem na konkretny obszar kariery, będę wciąż potrzebować rozmów z ludźmi pracującymi w danym lub podobnym zawodzie.	1 2 3 4 5 6 7
27	Obawiam się, że popełnię błąd w wyborze kariery.	1 2 3 4 5 6 7
28	Przed ostatecznym wyborem kariery, będę wciąż potrzebować większego praktycznego doświadczenia (poprzez pracę na części etatu, bądź w innych formach).	1 2 3 4 5 6 7
29	Kiedy pomyślę o rzeczywistej decyzji, od której naprawdę zależy moja kariera, to czuję przestraszenie.	1 2 3 4 5 6 7
30	Kiedy pomyślę o rzeczywistej decyzji, od której naprawdę zależy moja kariera, to odchodzi mi ochota do działania.	1 2 3 4 5 6 7
31	Nie czuje się specjalnie komfortowo, gdy pomyślę sobie, w jakim momencie znajdują się moje istotne decyzje dotyczące dalszych losów mojej kariery.	1 2 3 4 5 6 7
32	Obawiam się, że mogę nie być skutecznym w osiągnięciu celów w sposób dla mnie zadawalający.	1 2 3 4 5 6 7
33	Obawiam się niemożności perfekcyjnego realizowania zadań i bycia w związku z tym posądzonym o dyletanctwo.	1 2 3 4 5 6 7

34	Obawiam się przed podjęciem wiążącej decyzji, aby nie zamknąć sobie innych możliwości kariery na zawsze.	1 2 3 4 5 6 7
35	Boję się podjęcia takich decyzji, które zamknęłyby mnie w jednym tylko rozwiązaniu i odebrałyby mi elastyczności w działaniu.	1 2 3 4 5 6 7
36	Boję się, aby poprzez wejście na określoną ścieżkę kariery nie utracić poczucia tożsamości.	1 2 3 4 5 6 7
37	Obawiam się, decyzje dotyczące mojej kariery mogą zaszufladkować mnie na stałe do określonego typu.	1 2 3 4 5 6 7
38	Odczuwam lęk, by podejmując wiążące decyzje dotyczące kariery nie narazić się osobom, na których mi zależy.	1 2 3 4 5 6 7
39	Boję się, że decyzje dotyczące mojej kariery mogą być podejmowane pod presją.	1 2 3 4 5 6 7
40	Obawiam się, że moje decyzje dotyczące kariery mogą być nie na czasie.	1 2 3 4 5 6 7
41	Boję się kosztów i negatywnych konsekwencji decyzji dotyczących mojej kariery nawet wtedy, gdyby miała ona prowadzić do obiektywnych sukcesów.	1 2 3 4 5 6 7
42	Trudno mi dokonać wyboru kariery ze względu na to, że nie zdecydowałem/am jeszcze, co w zawodzie ma dla mnie największe znaczenie (zarabianie pieniędzy, bezpieczeństwo, czy świadczenie innym usług).	1 2 3 4 5 6 7
43	Nie mam poczucia jasności, co zrobić ze swoją karierą, gdyż do końca nie wiem, kim naprawdę jestem.	1 2 3 4 5 6 7
44	Odkładam na później podjęcie decyzji o losach mojej kariery, gdyż jestem trochę osobą niezdecydowaną.	1 2 3 4 5 6 7
45	Kiedy myślę o swojej przyszłej karierze, odnoszę wrażenie jakby to był stały problem z podjęciem decyzji.	1 2 3 4 5 6 7
46	Często mam trudności w podejmowaniu decyzji.	1 2 3 4 5 6 7
47	Jeżeli ktoś wyręczyłby mnie w podejmowaniu decyzji dotyczącej mojej przyszłej kariery, byłaby to dla mnie wielka ulga.	1 2 3 4 5 6 7
48	Mam trudności z podjęciem wiążącej decyzji dotyczącej mojej przyszłej kariery, gdyż czuję swego rodzaju niemożność zmiany swojego umysłu.	1 2 3 4 5 6 7
49	Inni wywierają na mnie naciski, żebym dokonał/a wyborów, które zdecydują o mojej karierze.	1 2 3 4 5 6 7
50	Myślę, że poradzę sobie również z wyborem kariery, gdyż kiedykolwiek zdarzyło mi się w przeszłości popełnić jakiś błąd, to nigdy nie wywarło to na mnie specjalnego wrażenia.	1 2 3 4 5 6 7
51	Kiedy pomyślę o rzeczywistej decyzji, od której naprawdę zależy moja kariera, to czuję się gotowy/a do działania.	1 2 3 4 5 6 7
52	Kiedy pomyślę o rzeczywistej decyzji, od której naprawdę zależy moja kariera, to czuję się spięty/a.	1 2 3 4 5 6 7
53	Kiedy pomyślę o rzeczywistej decyzji, od której naprawdę zależy moja kariera, to czuję obawy.	1 2 3 4 5 6 7
54	Podjęcie decyzji w sprawie kariery zdaje się nie być dla mnie łatwe, bowiem kiedy w przeszłości popełniłem(am) błąd, zawsze wiązało to się z dużymi problemami.	1 2 3 4 5 6 7
55	Przyszła kariera nie jest teraz dla mnie aż taka ważna, żeby ostateczne decyzje nie mogły poczekać jeszcze jakiś czas.	1 2 3 4 5 6 7

56	Przed wyborem lub wstąpieniem na konkretny obszar kariery, będę wciąż potrzebować porad innych osób.	1 2 3 4 5 6 7
57	Podjęcie decyzji w sprawie kariery jest dla mnie generalnie trudne i frustrujące.	1 2 3 4 5 6 7
58	Nie mogę teraz zdecydować o swojej karierze nawet gdybym chciał(a), bowiem nie mam pomysłu, co dalej robić.	1 2 3 4 5 6 7
59	Noszę w sercu konkretny rodzaj kariery i jestem zdecydowany(a) zamiar ten urzeczywistnić.	1 2 3 4 5 6 7

W Polsce problem bezdecyzyjności był traktowany stosunkowo marginalnie, poza małymi wyjątkami (Czarkowska, 1986; Czerwińska-Jasiewicz, 1991). Brak jest badań psychologicznych dotyczących reakcji na zmiany globalizacyjne w kontekstach związanych z karierą międzynarodową. W celu wypełnienia luki w wiedzy na temat tego, jak kształtują się procesy decyzyjne młodych Polaków, skonstruowane zostało w 2002 roku (Bańka, 2006b) narzędzie diagnostyczne nazwane „Skalą Decyzyjności Kariery”. Skala ta zawiera 59 pozycji opisujących poszczególne problemy, z jakimi borykają się młodzi ludzie układając swoje plany zawodowe. Osoby badane „Skalą Decyzyjności Kariery” mają za zadanie wskazać na to: Jakimi kryteriami kierują się planując swoją karierę? Ważność każdego z 59 kryteriów badany ocenia na 7 stopniowej skali, począwszy od 1 – „całkowicie się nie zgadzam”, a skończywszy na 7 – „całkowicie się zgadzam”.

„Skala Decyzyjności Kariery” obejmuje cztery czynniki traktowane, jako odrębne podskale. Czynnikiem pierwszym, noszący nazwę „Bezdecyzyjności Uogólnionej”, jest prognostykiem rozwoju jednostki z punktu widzenia kierunku, w jakim zmierza rozwój zawodowy i rozwój kariery. Może to bowiem oznaczać, że rozwój ten zmierza do wykształcania się bezdecyzyjności chronicznej, czyli sytuacji, w której jednostka przez całe życie nie będzie wiedzieć co chce robić. Czynnikiem drugim nosi miano „Bezdecyzyjności Informacyjnej”, i oznacza poczucie niedoinformowania. Czynnikiem trzecim nazwany „Lękiem Przed Związaniem się z Konkretną Karierą” obejmuje stwierdzenia opisujące lęk przed zaangażowaniem się w rozpoczynanie kariery z powodu ewentualnych negatywnych konsekwencji błędnych wyborów. Czynnikiem czwartym nazwano „Potrzebą Dalszej Krystalizacji Obrazu Własnej Osoby”.

Dotychczasowe badania powyższą skalą wskazują na to, że wśród młodych Polaków, stojących na progu określenia konkretnej ścieżki kariery, bezdecyzyjność łączy się z jednej strony z osiąganymi w cyklu życia zadaniami rozwojowymi, a z drugiej – z zachowaniami związanymi z radzeniem sobie z sytuacjami trudnymi. Młodzi Polacy nie spieszą się do szybkiego ustanowienia swojej kariery, jako planu całościowego, widząc

liczne przeszkody w sobie i w otoczeniu życia, traktują pracę za granicą, jako przedłużenie stanu „nijakości”. Zdiagnozowanie przez doradców struktury umożliwić powinno osiągnięcie informacji na temat tego, z jakim typem niezdecydowania wiąże się decyzja klienta wyjazdu za granicę. Niepokojącym powinien być w szczególności wysoki wynik na skali „Bezdecyzyjności Uogólnionej”, jako że typ bezdecyzyjności świadczy o nie najlepiej przebiegających procesach socjalizacji, a z drugiej strony wskazuje na możliwość wystąpienia bezdecyzyjności chronicznej.

5.2.5. Diagnoza i ocena otwartości na karierę

5.2.5.1. Otwartość na karierę jako gotowość do eksploracji wewnętrznej i zewnętrznej

Plany życiowe ludzi są zdeterminowane przez to, co możemy nazwać gotowością jednostki do eksploracji jej własnego systemu wartości i aspiracji. Uwarunkowania intrapsychiczne z jednej strony, oraz uwarunkowania środowiskowe z drugiej, wyznaczają orientację życiową w dłuższej i średniookresowej perspektywie czasu. Uwarunkowania te określają m.in. to, czy jednostka jest otwarta na realizowanie kariery w różnych środowiskach społecznych, kulturowych i geograficznych. Zatem gotowość i otwartość to dwa aspekty tego samego zjawiska dotyczącego nastawienia na eksplorację nowych środowisk oraz integrację zewnątrzgrupową. Otwartość cechują zachowania ryzykowne, zróżnicowane, złożone, alternatywne, niekonwencjonalne, a także śmiałe i niezależne. Problemem budzącym od pewnego już czasu kontrowersje jest to, co skłania niektórych ludzi do wybierania aktywności skierowanej na eksplorację nowych środowisk? Dlaczego jednych cechuje większa skłonność tj. gotowość do eksperymentowania niż innych?

Orientację jednostki na podejmowanie nowych rozwiązań, można rozpatrywać, jako składnik osobowości „Wielkiej Piątki”, a mianowicie otwartość (*openness*). Otwartość jest jednym z pięciu „wielkich” czynników. Skala otwartości mierzy poszukiwanie aktywności i nowych doświadczeń. Określa poziom tolerancji oraz chęci poznania tego, co nieznanne. Jednostka, która na skali otwartości sytuuje się wysoko to typ postępowego „światowca”, liberała o szerokich horyzontach myślowych i dużej bystrości umysłu, ale także twórczy i wszechstronny. Przeciwnostwem jego jest typ bezrefleksyjnego „prowincjusza”, który ostrożnie i mało twórczo podchodzi do zadań życiowych i kierujący się stereotypami etnicznymi czy rasowymi. Można zatem przypuszczać, że podejmowanie kariery międzynarodowej wiązać się będzie z wysokimi wynikami na skali otwartości Wielkiej Piątki.

Odwrotne stanowisko do Wielkiej Piątki w kwestii otwartości przedstawiają koncepcje interakcyjne oparte na teorii społeczno-poznawczej, według której to człowiek ma możliwość wpływu i kontroli nad swoim życiem. W myśl współczesnych teorii interakcyjnych otwartość na zmianę nie jest stałą cechą osobowości, ale zgromadzoną formą doświadczenia życiowego w formie np. postrzeganej samoskuteczności przenoszona na określone zachowania przybliżające do celu (Bańka, 2005c). W tym modelu, otwartość jest ujmowana jako, z jednej strony, funkcja względnie stabilnej osobowości dzięki zdolności do eksploracji własnych zasobów, a z drugiej strony, jako funkcja budowania sieci powiązań społecznych poprzez eksplorację (zewnętrzną) środowisk społecznych.

5.2.5.2. Gotowość do eksploracji wewnętrznej

Planowanie każdej kariery, a w szczególności kariery międzynarodowej, nie może się obyć bez poznania własnych atutów i słabych stron. Poznanie to dotyczy własnych zasobów oraz potencjałów istniejących w środowisku. Ważny staje się w tym momencie stopień otwartości na ową eksplorację, co zależy od poziomu lęku społecznego, ten z kolei od zdolności do eksploracji wewnętrznej i zewnętrznej.

Gotowość do eksploracji wewnętrznej można zdefiniować, jako aktywne oraz intencjonalne zaangażowanie w proces zmian zachodzących w obrębie Ja. Zmiany te mogą mieć charakter poznawczy, behawioralny czy też emocjonalny oraz mogą przejawiać się we wszystkich dziedzinach ludzkiego życia (Robitschek, 2003). Zakres eksploracji wewnętrznej dotyczy zasobów jednostki, czyli jej potencjału intrapsychicznego. Ludzie różnią się pod względem stopnia gotowości/otwartości na poznanie własnych możliwości, a co za tym idzie różnią się nastawieniem na kontrolę własnego Ja. Przekłada się to na planowanie i możliwości osiągnięcia celów, gdyż aby zrealizować cele życiowe jednostka musi odkryć posiadane przewagi (zasoby), ale również uzupełnić, zaktualizować a nawet wytworzyć nowe cechy charakteru. Poznanie własnych zasobów pozwala jednostce na lepsze i bardziej świadome wykorzystywanie ich w różnych sytuacjach życiowych. Umiejętności te są szczególnie przydatne w przypadku znalezienia się w nowych, niepewnych okolicznościach. Orientacja na budowanie Ja daje w rezultacie większą pewność siebie, większe poczucie własnej skuteczności, co z kolei powinno wiązać się z obniżeniem poziomu lęku. Znajomość siebie, własnych predyspozycji i zdolności sprzyja generowaniu adekwatnych mechanizmów zachowania i pozwala we właściwym oceniению swoich możliwości realizacji celu. Przeciwna sytuacja przyczyniać się może do obniżenia poczucia własnej wartości i zahamowania zachowań eksploracyjnych.

5.2.5.3. Gotowość do eksploracji zewnętrznej

Gotowość do realizowania kariery związana jest nie tylko z budowaniem Ja i zasobów osobowości, ale również z otwartością na zewnątrz, a konkretnie z budowaniem sieci powiązań środowiskowych. Sieć powiązań społecznych jest ważnym czynnikiem warunkującym różne aspekty aktywności zawodowej i dążenia jednostki do osiągania sukcesu. Badania dowodzą, że gotowość do eksploracji zewnętrznej może mieć szczególne znaczenie, jako efektywna metoda poszukiwania zatrudnienia.

Budowanie sieci powiązań opiera się na aktywności jednostki skierowanej na kontaktowanie się z przyjaciółmi, znajomymi i innymi bliskimi osobami z otoczenia w celu uzyskania informacji, pokierowania lub zdobycia użytecznych wskazówek bądź rady w jakiejś dziedzinie. W przypadku aktywności zawodowej i uruchamiania kariery (*career enacting*), sieć takich powiązań może być wykorzystywana, jako najbardziej efektywna metoda poszukiwania pracy. Orientacja zewnątrzgrupowa jest szczególnie ważnym czynnikiem warunkującym podejmowanie kariery w wymiarze globalnym. Kariera międzynarodowa wiąże się ściśle z koniecznością kontaktów z innymi ludźmi. Przetrwanie i przyszłość zatrudnienia za granicą jest uzależnione od umiejętności otwarcia się i zintegrowania z osobami będącymi częścią danego środowiska.

Duża sieć powiązań środowiskowych zwiększa możliwości działania, zwiększa możliwość wydobywania potencjału z środowiska, oraz zwiększa możliwość równoważenia wyborów między zmianą a stabilnością. Relacje międzyludzkie pozwalają na gromadzenie oraz przepływ różnego rodzaju danych. Proces tworzenia powiązań w sieci można porównać z działaniem wysyłanych „listów-łańcuszków”, gdzie każdy, kto otrzymuje taki list wysyła go kolejnym osobom. W rezultacie następuje powiększanie liczby kontaktów w postępie geometrycznym. Siła takiego systemu połączeń może być ogromna, dlatego tak ważna jest gotowość do eksploracji zewnętrznej.

5.2.5.4. Skala Otwartości w Karierze

Skala Otwartości w Karierze (Bańka 2005c; Goździewicz, 2006) jest miarą: 1 – Postrzeganej predyspozycji do wyjazdu za granicę; 2 – Postrzeganej gotowości do realizacji celów i zadań życiowych. 3 – Postrzeganej determinacji: a) wyrobienia w sobie, b) kultywowania w sobie oraz uruchomienia dodatkowych cech charakteru niezbędnych do realizacji celu, jakim jest praca zawodowa i kariera. 4 – Postrzeganego indywidualizmu.

Skala zawiera trzy czynniki. Czynnikiem pierwszym nazwany został czynnikiem „Akceptacji Kosztów”.

Tabela 16. Pozycje Skali Otwartości w Karierze

1	Jestem gotów zrobić dużo więcej niż dotychczas, by stworzyć sobie możliwość kariery w interesującej mnie dziedzinie.	1 2 3 4 5 6 7
2	Zdaję sobie sprawę, że na rynku pracy jest duża konkurencja, mimo to ufam, że stać mnie na zrobienie kariery.	1 2 3 4 5 6 7
3	Wiem, że zawsze znajdzie się ktoś, kto będzie umiał więcej niż ja, mimo to uważam, że warto spróbować zrealizować karierę swoich marzeń.	1 2 3 4 5 6 7
4	Jestem gotów zaciągnąć znaczną pożyczkę na opłacenie dalszej edukacji, która umożliwiłaby mi zrealizowanie celu, jakim jest kariera zawodowa.	1 2 3 4 5 6 7
5	Moje pragnienie zrealizowania wartościowej kariery jest na tyle silne, że niewiele jest czynników, które mogłyby mnie od tego zamiaru odwieść.	1 2 3 4 5 6 7
6	Możliwość zrobienia kariery jest ważnym celem życiowym, od którego nie mogę odstąpić.	1 2 3 4 5 6 7
7	Widzę sens w dodatkowej edukacji w interesującej mnie dziedzinie, ponieważ zawsze znajdą się lepsi ode mnie, z którymi trzeba będzie powalczyć.	1 2 3 4 5 6 7
8	Uważam, że każdy, kto pragnie, by jego kariera zawodowa mogła wciąć się rozwijać, nie powinien się wahać, czy jest dobry czas na jej podjęcie.	1 2 3 4 5 6 7
9	Zazdroszczę ludziom, którym udaje się robić karierę w interesującej dziedzinie.	1 2 3 4 5 6 7
10	Zazdroszczę ludziom, którzy mają predyspozycje do kariery.	1 2 3 4 5 6 7
11	Nie widzę sensu w kwestionowaniu tego, czy warto wysilać się dla czegoś takiego, jak kariera zawodowa.	1 2 3 4 5 6 7
12	Uważam, że każdy powinien powalczyć o swoją pozycję na rynku pracy.	1 2 3 4 5 6 7
13	Gdy stawką jest rozszerzenie możliwości wyboru kariery, jestem gotów zwiększyć wysiłek w interesującej mnie dziedzinie nawet kosztem czasu wolnego.	1 2 3 4 5 6 7
14	Wolę żyć w poczuciu stałego zagrożenia psychicznego związanego z pracą niż być zdany na klepanie biedy.	1 2 3 4 5 6 7
15	Jestem gotów poświęcić na jakiś czas życie osobiste i rodzinne, by zdobyć perspektywę dla wartościowej kariery.	1 2 3 4 5 6 7
16	Dla dobrej kariery jestem gotów znosić różne zagrożenia, takie jak ryzyko złego traktowania w pracy.	1 2 3 4 5 6 7
17	Dla atrakcyjnej kariery jestem gotów zrezygnować na dłuższy czas z rozrywek towarzyskich i kulturalnych.	1 2 3 4 5 6 7
18	Dla atrakcyjnej kariery jestem gotów zrezygnować na dłuższy czas ze stabilizacji, jaką daje np. kupno własnego mieszkania.	1 2 3 4 5 6 7
19	Dla atrakcyjnej kariery za granicą jestem gotów wytrwać w realizacji obranego celu nawet wtedy, gdyby moi najbliżsi nie zaakceptowali ciągłych przeprowadzek czy długotrwałej rozłąki.	1 2 3 4 5 6 7
20	Możliwość zrobienia wartościowej kariery jest dla mnie ważniejsza niż dobre płać, lecz dorywcza praca.	1 2 3 4 5 6 7
21	W zamian za pracę, która daje mi szanse zapewnienia rodzinie godziwego statusu majątkowego, jestem gotów poświęcić tak ważne dla mnie wartości ogólne, jak ojczyzna, religia czy patriotyzm.	1 2 3 4 5 6 7

22	By zrealizować swoje plany zawodowe, jestem gotów(owa) przesunąć moment zawarcia związku małżeńskiego do czasu, gdy moja kariera się nie ustabilizuje.	1 2 3 4 5 6 7
23	By zdobyć doświadczenie zawodowe umożliwiające rozpoczęcie i kontynuowanie interesującej kariery, jestem gotów pracować jakiś czas nawet za bardzo niskie wynagrodzenie.	1 2 3 4 5 6 7
24	By zrealizować swoje plany zawodowe jestem gotów poświęcić na jakiś czas poczucie własnej dumy.	1 2 3 4 5 6 7

Czynnik drugi nazwano „Gotowość do Podtrzymywania Wysiłku”. Pozycje, które znalazły się w tym czynniku są zachowaniami, jakie jednostka realizuje lub jest ona w stanie uruchomić dla zrealizowania swojej kariery. Jest to w pewnym sensie miara zbliżona wytrwałości i uporu w dążeniu do celu.

Czynnik trzeci nazwany „Fascynacją Wyzwaniami” obejmuje pozycje opisujące zafascynowanie jednostki zarówno karierą, jak i osobami, które ją realizują. Pozycje tego czynnika wskazują na to, z czym i z kim jednostka identyfikuje się i jaki model życia oraz szczęścia jest dla niej atrakcyjny. Czynniki czwarty nazwany „Determinacja w Realizacji Celu” obejmuje manifestowaną przez jednostkę wolę trwania przy idei kariery.

5.2.6. Diagnoza i ocena poczucia samoskuteczności w karierze

5.2.6.1. Znaczenie samoskuteczności w karierze

Pojęcie samoskuteczności oznacza wiarę we własne zdolności organizowania i wprowadzania w życie takich działań, które będą potrzebne do przezwyciężenia przyszłych, potencjalnych sytuacji (Bandura, 1968). Jest to specyficzna ocena własnych kompetencji, możliwości wykonania różnych zadań w danej dziedzinie, a więc jest to indywidualny osąd każdego z nas dotyczący naszych zdolności poradzenia sobie z określonymi zadaniami. Wiara we własną skuteczność determinuje to, jak ludzie myślą, czują, jaką mają motywację i w efekcie, jak się zachowują. Samoskuteczność wpływa na wybory, jakie dokonujemy i na nasze wysiłki z tym związane, a także na to, jak długo podejmujemy ten wysiłek, kiedy napotykamy na przeszkody oraz jak się z tym wszystkim czujemy. Wiara we własną skuteczność daje podstawy ludzkiej motywacji, pomyślności działania i osobistym umiejętnościom. Poziom naszych motywacji, stany afektywne i działania, które podejmujemy bardziej bazują na tym, w co wierzymy i czy „czujemy się na siłach”, by coś zrobić, niż na tym, jaka jest obiektywna rzeczywistość. Z tego też powodu można skuteczniej przewidywać to, jak ludzie się zachowają i jaki będzie skutek ich działania poprzez poznanie ich punktu widzenia na temat tego, jak oceniają swoje możliwości.

Silne poczucie samoskuteczności uwydatnia pozytywne umiejętności i osobistą pomyślność w tym, co się robi. Ludzie przekonani o swoich zdolnościach raczej podchodzą do trudnych zadań, jak do wyzwań, z którymi z pewnością sobie poradzą, a nie zadań, których będą unikać. Taki pogląd rozwija w nich tylko zainteresowanie i angażuje w dalszą aktywność. Widzą oni siebie, jako tych, którzy osiągają cele i to dodaje im motywację do kontynuacji podjętych czynności. Natomiast w obliczu porażki zwiększają i podtrzymują swoje wysiłki, a po doznanej niepowodzeniu nie załamują się tak szybko. Poczucie samoskuteczności jest silnie związane z wewnętrznym umiejscowieniem kontroli, gdyż osoba posiadająca oba te aspekty w swojej osobowości przypisuje niepowodzenia, które ją spotykają niewystarczającym staraniom, jakie włożyła w daną czynność lub swojej niewystarczającej wiedzy lub zdolnościom. Taki skuteczny pogląd kształtuje osobiste umiejętności, redukuje stres i obniża podatność na depresje.

Dla kontrastu ludzie, którzy nie wierzą w swoje umiejętności radzenia sobie z trudnymi zadaniami, biorą taki punkt widzenia za sposób życia. Mają oni niskie aspiracje i słabo angażują się w osiąganie celów, które chcieliby osiągnąć. Kiedy stają twarzą w twarz z trudnymi zadaniami, podobnie, jak ludzie posiadający zewnętrzne poczucie umiejscowienia kontroli, rozpamiętują swoje osobiste braki i niepowodzenia, narzekają na „zły los”, zamiast skoncentrować się na tym, jak osiągnąć sukces i powodzenie. W obliczu trudności podejmują mały wysiłek i szybko się poddają. Ponieważ mają słabą wiarę we własne zdolności, wystarczy mała dawka niepowodzenia, by stracili ją do końca. Osoby takie łatwo stają się ofiarami stresu i depresji.

Wyróżnia się cztery główne źródła wpływające na kształtowanie samoskuteczności. Pierwszym są doświadczenia, które dają poczucie, że jest się dobrym w tym, co się robi. Aby poczucie skuteczności było silne konieczne jest doświadczanie wielu trudności, sytuacji, z którymi trzeba sobie poradzić poprzez stały wysiłek w to wkładany. Wówczas wzbudza to silne przekonanie o swojej skuteczności. Drugim źródłem tworzenia i wzmacniania wiary we własną skuteczność jest modelowanie społeczne. Obserwowanie ludzi podobnych do siebie, którzy osiągają swoje cele poprzez podejmowanie trwałych wysiłków powoduje, że zaczynamy wierzyć, że my też mamy takie zdolności. Z tego samego powodu obserwowanie porażek innych ludzi, mimo wkładanych przez nas wysiłków w osiągnięcie celu, obniża nasz osąd o własnej skuteczności. Działanie modelowania społecznego na kształtowanie naszej samoskuteczności jest więc silnie uzależnione od spostrzegania podobieństwa do modeli. Nasze zachowania dotyczące sukcesów lub porażek są bardzo łatwo modelowane. Jeżeli z kolei nie dostrzegamy podobieństwa do modelu, jego zachowanie

i wyniki postępowania nie wywierają wpływu na kształtowanie naszej samoskuteczności. Trzecie źródło to perswazja społeczna. Ludzie, którzy są przekonywani przez otoczenie o tym, że mają zdolności radzenia sobie z wszelkiego rodzaju czynnościami, wykazują większą mobilizację i pokładają większy wysiłek, niż jeśli by oni żywili wątpliwości w sobie i rozpamiętywali własne deficyty, które się pojawiają w obliczu problemu. W pewnej mierze owa perswazja pewności siebie w dostrzeganiu samoskuteczności popycha ludzi do tego, by starali się z całych sił dążyć do wyznaczonego celu i go osiągnąć, zachęca też do tego, by odkrywać w sobie umiejętności i poczucie osobistej samoskuteczności. Natomiast ludzie, którzy byli przekonywani przez otoczenie o swoim braku umiejętności w działaniu, mają skłonność do unikania wyzwań a w obliczu niepowodzenia bardzo łatwo się poddają. Ważne jest także zwrócenie uwagi na to, że ludzie często polegają na swoich somatycznych i emocjonalnych stanach w ocenianiu własnych zdolności. Niektórzy interpretują doświadczane reakcje stresowe i napięcie, jako wrażliwość na swoje nie do końca udane działanie. A w czynnościach wymagających siły i wytrzymałości swoje zmęczenie, ból i cierpienie traktują, jako swoją fizyczną słabość. Na naszą ocenę zdolności wpływa także nasz nastrój, humor, w jakim się znajdujemy. Jak łatwo się domyślić, pozytywny nastrój uwydatnia dostrzeganie w sobie pokładów samoskuteczności, a przygnębiający, zły humor pomniejsza to poczucie. Tak więc czwartym źródłem kształtującym poczucie samoskuteczności jest redukcja stresu, skłonności do odczuwania negatywnych emocji i niekorzystnego interpretowania swoich fizjologicznych stanów.

W dzisiejszych czasach, które są przepełnione przeszkodami, trudnościami, frustracjami, poczucie samoskuteczności jest bardzo ważną i cenną umiejętnością. Jest ona pożądana zarówno przez młodszych, którzy dopiero wchodzi w tą trudną gospodarczo i ekonomicznie rzeczywistość, jak i przez starszych, którym coraz trudniej jest żyć w tak niestabilnych czasach. Samoskuteczność jest głównym warunkiem skuteczności w karierze międzynarodowej. Wyższy niż w karierze krajowej stopień niepewności dotyczący zarówno wszystkich aspektów życia zawodowego i pozaw zawodowego sprawia, że zdrowie psychiczne mogą zachować tylko osoby o wysokim poczuciu samoskuteczności.

5.2.6.2. Skala do Badania Poczucia Samoskuteczności w Karierze

Głównym zastosowaniem „Skali Poczucia Samoskuteczności w Karierze” (Bańka, 2005d, Zientek, 2006) jest ocena postrzeganej samoskuteczności w karierze międzynarodowej, przydatnej w pracy doradczej z osobami zamierzającymi wyjechać za granicę. Samoskuteczność jest to

dokonywana przez ludzi ocena zaufania do własnych zdolności organizowania i egzekwowania określonego kierunku aktywności, wymagającego realizowania różnego rodzaju działań na określonym poziomie sprawności, efektywności i wydajności (Bandura, 1986).

„Skala Poczucia Samoskuteczności w Karierze” zawiera 30 pozycji pogrupowanych w trzy czynniki/podskale. W czynniku pierwszym, który nazwany został czynnikiem „Zaufania do Ogólnych Kompetencji Życiowych” są pozycje wskazujące na kompetencje społeczne, związane z wyuczonymi umiejętnościami radzenia sobie z kontaktami interpersonalnymi w różnych środowiskach społecznych, organizacyjnych i kulturowych. Stwierdzenia składające się na pozycje czynnika pierwszego odnoszą się do subiektywnego poczucia możliwości odniesienia sukcesu zawodowego, dzięki tym umiejętnościom społecznym i dzięki posiadanemu doświadczeniu ogólnemu.

Tabela 17. Pozycje Skali Samoskuteczności w Karierze

1	Nie wierzę w to, by wszyscy i zawsze byli lepsi ode mnie.	1 2 3 4 5 6 7
2	Cele, do których dążę utwierdzają mnie w przeświadczeniu, że poradzę sobie niemal zawsze i wszędzie.	1 2 3 4 5 6 7
3	Zdaję sobie sprawę, że na rynku pracy jest duża konkurencja, mimo to ufam, że dla kogoś takiego jak ja możliwe jest osiągnięcie wysokiej pozycji zawodowej wszędzie.	1 2 3 4 5 6 7
4	Znając siebie wiem, że poradzi(a)bym sobie w każdej rywalizacji.	1 2 3 4 5 6 7
5	Nie mam wątpliwości, że moje umiejętności społeczne dają mi duże możliwości przystosowania się do różnych warunków.	1 2 3 4 5 6 7
6	Ufam swoim zdolnościom i charakterowi w wystarczającym stopniu, by nie obawiać się planować pracy za granicą.	1 2 3 4 5 6 7
7	Uważam, że z moim wykształceniem mam prawo szukać pracy i szczęścia u wszystkich pracodawców.	1 2 3 4 5 6 7
8	Wiedza, którą się zdobywa na studiach, jest mało atrakcyjna na rynkach pracy.	1 2 3 4 5 6 7
9	Uważam, że szanse znalezienia pracy w interesującej mnie dziedzinie znajdują się w swoich rękach.	1 2 3 4 5 6 7
10	Z moim wykształceniem mam prawo marzyć o atrakcyjnej karierze zawodowej.	1 2 3 4 5 6 7
11	Ufam, że wiedza, którą studiuję jest użyteczna w rozpoczęciu i rozwoju kariery.	1 2 3 4 5 6 7
12	Nie żywię obaw, że w dziedzinie, którą studiuję należałoby dużo lepiej udokumentować swoje kompetencje, by można było myśleć o prawdziwej karierze.	1 2 3 4 5 6 7
13	Mam pewność, że wszędzie mogę być uznany(a) za specjalistę w swojej dziedzinie.	1 2 3 4 5 6 7
14	Nie obawiam się, że moje kwalifikacje mogłyby być przeszkodą do podjęcia pracy w zawodzie.	1 2 3 4 5 6 7

15	Uważam, że z moim wykształceniem mogę szukać szczęścia w korporacjach zatrudniających pracowników na całym świecie.	1 2 3 4 5 6 7
16	Uważam, że moje umiejętności językowe są niewystarczające, by myśleć o karierze zawodowej wszędzie.	1 2 3 4 5 6 7
17	Uważam, że moja dotychczasowa znajomość różnych kultur (np. organizacyjnych) jest wystarczająca, by nie bać się kariery gdziekolwiek.	1 2 3 4 5 6 7
18	Myślę, że moje doświadczenie współdziałania z ludźmi jest dobrą podstawą do planowania kariery nawet za granicą.	1 2 3 4 5 6 7
19	Moim rozmyślaniom o karierze nigdy nie towarzyszy mi obawa, że zabraknie mi doświadczenia, gdy przyjdzie poradzić sobie w sytuacji, w której pójdzie coś źle.	1 2 3 4 5 6 7
20	Ufam, że wiedza i doświadczenie, które dotychczas zdobyłem(a)m predestynuje mnie, by poważnie myśleć o odniesieniu sukcesu w karierze zawodowej.	1 2 3 4 5 6 7
21	Wierzę, iż moje doświadczenia i kontakty z innymi kulturami są wystarczające, by nie bać się życia poza krajem.	1 2 3 4 5 6 7
22	Uważam, że moje dotychczasowe kontakty osobiste i pośrednie z ludźmi robiącymi karierę pomogą mi rozpocząć i pokierować z sukcesem własną karierą.	1 2 3 4 5 6 7
23	Moja wiedza o pracy, życiu i karierze oparta jest na osobistym doświadczeniu.	1 2 3 4 5 6 7
24	Wiedza, jaką zgromadziłem(a)m o pracy, życiu i karierze za granicą jest tym kapitałem, który pozwala mi patrzeć na pracę zawodową z optymizmem.	1 2 3 4 5 6 7
25	Myślę, że wiem, co należałoby jeszcze zrobić, by poradzić sobie z karierą zawodową.	1 2 3 4 5 6 7
26	Nie obawiam się, że mógł(a)bym nie pogodzić działalności zawodowej z innymi obowiązkami.	1 2 3 4 5 6 7
27	Sądzę, że potrafił(a)bym pogodzić stałe podróże zawodowe z satysfakcjonującym mnie życiem rodzinnym.	1 2 3 4 5 6 7
28	Wielu ludzi kariery rezygnuje z rozrywek towarzyskich, więc sądzę, że i ja bym był(a) do tego zdolny(a).	1 2 3 4 5 6 7
29	Wiem, że poradził(a)bym sobie z wieloma rolami żywymi w sytuacji częstej zmiany miejsca zamieszkania związanego z karierą zawodową.	1 2 3 4 5 6 7
30	Uważam, że moje sposoby gromadzenia, śledzenia i docierania do źródeł informacji dostarczają mi dobrej wiedzy do zaplanowania kariery.	1 2 3 4 5 6 7

Czynnik drugi nazwano „Zaufanie do Własnych Kompetencji Zawodowych”. Pozycje, które znalazły się w tym czynniku wyrażają przekonania odnoszące do zaufania do posiadanych kwalifikacji i kompetencji zawodowych z punktu widzenia wymagań na zagranicznych rynkach pracy.

Czynnik trzeci nazwano „Zaufanie do Własnych Kompetencji Kontroli Zdarzeń”. Obejmuje on pozycje opisujące problemy subiektywne odnoszące się do możliwości osiągnięcia sukcesu zawodowego i szczęścia życiowego dzięki umiejętnościom panowania nad zdarzeniami żywymi, jakie nieodzwrotnie towarzyszą karierze. Innymi słowy, pozycje czynnika trzeciego mierzą poczucie wartości jednostki przez pryzmat zdolności do

podmiotowego kierowania sytuacją i bezpośredniego sprawstwa. Jednostka ma przeświadczenie, że to ona ma zdolność kierowania sytuacjami, a nie, że sytuacje będą kierowały nią.

Czynnik czwarty nazwano „Zaufanie do Własnych Kompetencji w Zakresie Koordynacji Różnych sfer Życia”. Jego pozycje określają poczucie zdolności jednostki do koordynowania podstawowych sfer i ról życia, takich jak praca, rodzina i oddalenie terytorialne od miejsca pochodzenia. Są to mikrozdolności, które muszą być ukształtowane przez jednostkę, zanim podejmie ona decyzję o karierze zawodowej. Zadaniem osoby badanej jest ocena stopnia odpowiedniości każdego stwierdzenia na 7 stopniowej skali, począwszy od „całkowicie się zgadam” do „całkowicie się nie zgadam”.

5.2.7. Proaktywność jako aktywność uprzedzająca

5.2.7.1. Definicja proaktywności

Proaktywność oznacza to, że ludzie mogą świadomie i w sposób ukierunkowany wpływać na swoją przyszłą sytuację i środowisko społeczne. Proaktywność to postawa jednostki ujawniająca się w procesach realizacji dążeń oraz celów, która w efekcie bardziej tworzy i zmienia rzeczywistość niż ją przewiduje. Między jednostkami proaktywnymi i nie proaktywnymi dostrzegalne są wyraźne różnice w sile woli i wpływu na otoczenie społeczne. 1. Osoby proaktywne poszukują możliwości zmiany, eksplorują środowisko, poszukują możliwości zdobycia czegoś dla osiągnięcia celów przez własne działania, wychodzą poza ograniczenia sytuacji, kreując ją w taki sposób, by możliwe stało się wydobycie wszelkich korzyści wynikających z jej przekształcenia. 2. Osoby proaktywne ustanawiają efektywne i zorientowane na zmianę cele, koncentrują się na maksymalizowaniu swoich osiągnięć, otwierają nowe ścieżki działania i nowe zależności oraz dążą do następnych osiągnięć, których efekty będą mogły oddziaływać na sposób, w jaki inni postrzegają ich społecznie. 3. Osoby proaktywne przewidują problemy, podejmują środki zaradcze odrabiając uprzedzająco „zadania domowe”, analizują własne osiągnięcia, dokonują ewaluacji produktów swoich działań, poszukują sygnałów zagrożeń w ich związkach z innym, poszukują możliwości zmian poza obrębem własnego działania, ale z konsekwencjami pozytywnego oddziaływania na nie. 4. Osoby proaktywne stale nastawione są na poszukiwanie nowych sposobów osiągania przyjętych przez siebie celów, nie kierując się ograniczeniami tradycji, lecz ambicją ustanawiania nowej tradycji. 5. Osoby proaktywne, jako ludzie czynu, podejmują działania i różne próby, nigdy nie zatrzymują się na etapie pomysłu, a biorąc sprawy w swoje

ręce mają świadomość ryzyka i odpowiedzialności. 6. Osoby proaktywne to ludzie uparci, trwający przy swoich planach, ale też będący w stanie zmienić strategię i taktykę działania, gdy wymagają tego okoliczności. 7. Osoby proaktywne legitymują się osiągnięciami, które wymagają wdrażania zmian, a swoją postawą oddziałują na zaangażowanie innych ludzi, inne procesy i inne organizacje.

To, jak wymienione charakterystyki manifestują się w rzeczywistości społecznej, zależy częściowo od posiadania cech osobowości (proaktywnej), a częściowo od ich kreowania w codziennym działaniu. Nie da się do końca rozdzielić proaktywności, jako trwałej cechy osobowości i proaktywności, jako postawy zaangażowania wynikającej z warunków życia, okoliczności i innych potrzeb stwarzanych przez środowisko. Nie ulega wątpliwości, że konstrukt ten obejmuje zarówno zmienne osobowościowe, jak i zmienne kontekstualne (Crant, 2000). Najważniejsze jest jednak to, że nie przekreślając istnienia wrodzonej dyspozycji do proaktywności (Bateman, Crant, 1993), poprzez poradnictwo i odpowiednie treningi można wykorzystać sytuacyjne uwarunkowania proaktywności. A zatem proaktywność, jako sposób zachowywania się ludzi w stosunku do własnych celów życiowych można wytworzyć niezależnie od posiadanych przez jednostkę zadatków osobowościowych.

5.2.7.2. Pomiar proaktywności jako działań uprzedzających

Najważniejszym warunkiem przejścia do pracy i udanego życia jest proaktywność jednostki, tzn. stałe budowanie i kontrolowanie przez nią własnej zdolności do samoregulacji w różnorodnych warunkach. W tym kontekście kluczowym problemem staje się sposób pomiaru stopnia lub jakości przygotowania mechanizmów autoregulacyjnych do podejmowania tak ryzykownych ról życiowych, jak praca i kariera zagraniczna. Wiedza o postępach w zakresie uzyskiwania zdolności autoregulacyjnych poprzez proaktywność potrzebna jest zarówno doradcom, jak i ich klientom. Monitorowanie i samomonиторowanie musi opierać się na przeglądach i pomiarach zachowań funkcjonalnych z punktu widzenia realizacji zadania życiowego, jakim jest znalezienie się jednostki na rynku pracy.

W celu umożliwienia monitorowania proaktywności skonstruowana została przez A. Bańkę (2005b, Sadowski, 2006) specjalna „Skala Proaktywności w Karierze”. Jej konstrukcja oparta została na założeniu, że zachowania proaktywne są zdeterminowane kontekstualnie i poprzez oddziaływanie np. w procesie doradczym na jednostkę i jej środowisko możliwe jest ich pozytywne kształtowanie. Pomiar proaktywności polega na inwentaryzacji i szacowaniu zachowań proaktywnych w poszczególnych domenach aktywności jednostki, które zostały wyodrębnione

empirycznie. Skala zawiera 26 pozycji, a zadaniem osoby badanej jest wskazać na siedmiostopniowej skali stopień, w jakim zgadza się z każdym stwierdzeniem. Skala ma cztery podskale wyodrębnione empirycznie w drodze analizy czynnikowej. Skala oraz cztery podskale mają opracowane normy oraz klucze interpretacyjne (Bańka, 2005b).

Czynnik pierwszy nazwany został „Proaktywnością Ogólną”. Znalazło się w nim 10 pozycji opisujących inicjatywę socjalizacyjną, skierowaną na budowanie schematu własnej osoby skupionej wokół centralnego celu, jakim jest „pozytywny karieryzm”. *Gdziekolwiek jestem, staram się być siłą konstruktywną zmian korzystnych dla mojej kariery. Przykładowe pozycje to: Codziennie staram się poprzez różne kontakty wzmacniać swoją wiarę w szansę rozwoju mojej kariery. Nie ma nic bardziej ekscytującego niż obserwowanie, jak moje pomysły zrobienia kariery stają się rzeczywistością. Wciąż poszukuję nowych sposobów na zwiększenie szans rozwoju mojej kariery. Staram się być jak najlepszy(a) w tropieniu okazji, które pomogłyby mi rozpocząć karierę. Bronię własnych pomysłów na zrobienie kariery nawet wtedy, gdy wzbudzają one sprzeciw innych.* Czynnikiem ten można uważać za najbardziej zbliżony do ogólnej i trwałej tendencji osobowościowej do reagowania proaktywnego w każdej sytuacji.

Tabela 18. Pozycje Skali Proaktywności w Karierze

1	Wciąż poszukuję nowych sposobów na zwiększenie szans rozwoju mojej kariery.	1 2 3 4 5 6 7
2	Gdziekolwiek jestem, staram się być siłą konstruktywną zmian korzystnych dla mojej kariery.	1 2 3 4 5 6 7
3	Codziennie staram się poprzez różne kontakty wzmacniać swoją wiarę w szansę rozwoju mojej kariery.	1 2 3 4 5 6 7
4	Nie ma nic bardziej ekscytującego niż obserwowanie jak moje pomysły zrobienia kariery stają się rzeczywistością.	1 2 3 4 5 6 7
5	Jeżeli widzę coś, co w moich relacjach ze światem może zaszkodzić mojej karierze, to staram się to zmienić.	1 2 3 4 5 6 7
6	Bronię własnych pomysłów na zrobienie kariery nawet wtedy, gdy wzbudzają one sprzeciw innych.	1 2 3 4 5 6 7
7	Staram się być jak najlepszy(a) w tropieniu okazji, które pomogłyby mi rozpocząć karierę.	1 2 3 4 5 6 7
8	Nie jest ważne, jakie są szanse powodzenia mojej kariery, bowiem jeżeli w coś wierzę realizuję to.	1 2 3 4 5 6 7
9	Staram się rozpoznać okazję na długo przed tym, kiedy zauważają inni.	1 2 3 4 5 6 7
10	Zawsze poszukuję lepszych sposobów na zrobienie kariery.	1 2 3 4 5 6 7
11	Wierzę, że spotkam ludzi, którzy pomogą mi w rozpoczęciu i zrealizowaniu kariery.	1 2 3 4 5 6 7

12	Staram się odwiedzać ludzi, którzy w jakimkolwiek stopniu są w stanie pomóc mi w karierze.	1 2 3 4 5 6 7
13	Staram się zdobyć jak najwięcej kontaktów, które dawałyby mi użyteczne w dalszej karierze referencje.	1 2 3 4 5 6 7
14	Staram się tak organizować kontakty z ludźmi pomocnymi w mojej karierze, aby ich liczba stale rosła.	1 2 3 4 5 6 7
15	Staram się cierpliwie i wyczerpująco informować wszystkich o tym, o jaką karierę i pomoc mi chodzi.	1 2 3 4 5 6 7
16	Staram się jak najczęściej pytać przyjaciół o radę jak i gdzie poszukiwać pracy.	1 2 3 4 5 6 7
17	Staram się rozmawiać z dalszą i bliższą rodziną o mojej karierze jak najczęściej.	1 2 3 4 5 6 7
18	Staram się podążać śladem ludzi, którzy odnieśli sukces w karierze bliskiej moim zainteresowaniom.	1 2 3 4 5 6 7
19	Staram się słuchać wskazówek ludzi, z którymi nawiązałem(a)m kontakt w związku z moimi poszukiwaniami pracy.	1 2 3 4 5 6 7
20	Kiedy rozpytuję ludzi o informacje związane z różnymi możliwościami zatrudnienia się, staram się nie czuć zakłopotania.	1 2 3 4 5 6 7
21	W sprawach związanych z możliwością zatrudnienia dzwonię do wszystkich możliwych przyjaciół i znajomych.	1 2 3 4 5 6 7
22	Staram się regularnie czytać i przeglądać prasę zamieszczającą anonse o poszukiwanych pracownikach.	1 2 3 4 5 6 7
23	Regularnie czytam i studiuję artykuły oraz inne publikacje o stanowiskach pracy, na które poszukiwani są pracownicy.	1 2 3 4 5 6 7
24	Przygotowuję i stale modernizuję swoje CV, by móc przesłać go potencjalnym pracodawcom.	1 2 3 4 5 6 7
25	Staram się utrzymywać kontakt lub zapoznawać się z agencjami doradztwa personalnego.	1 2 3 4 5 6 7
26	Staram się nawiązać kontakty z przedstawicielami firm.	1 2 3 4 5 6 7

Czynnik drugi nazwano „Proaktywnością Poznawczą w Poszukiwaniu Informacji”, która jest inicjatywą podmiotu skierowaną na poszukiwanie informacji. Czynnikiem ten obejmuje takie pozycje, jak: *Staram się utrzymywać kontakt lub zapoznawać się z agencjami doradztwa personalnego. Przygotowuję i stale modernizuję swoje CV, by móc przesłać go potencjalnym pracodawcom. Regularnie czytam i studiuję artykuły oraz inne publikacje o stanowiskach pracy, na które poszukiwani są pracownicy. Staram się regularnie czytać i przeglądać prasę zamieszczającą anonse o poszukiwanych pracownikach.* W czynniku tym jednostka wskazuje na to, że stale poszukuje informacji o środowiskach, od których zależy rozwój jej kariery i dalsze przesyłanie informacji o potencjalnych kandydatach do pracy.

Czynnik trzeci nazwano „Proaktywnością w Budowaniu Sieci Wsparcia”. Obejmuje on takie pozycje, jak: *Staram się odwiedzać ludzi, którzy w jakimkolwiek stopniu są w stanie pomóc mi w karierze. Staram się tak organizować kontakty z ludźmi pomocnymi w mojej karierze, aby ich liczba stale rosła. Wierzę, że spotkam ludzi, którzy pomogą mi w rozpoczęciu i zrealizowaniu kariery. Staram się zdobyć jak najwięcej kontaktów, które dawałyby mi użyteczne w dalszej karierze referencje. Staram się cierpliwie i wyczerpująco informować wszystkich o tym, o jaką karierę i pomoc mi chodzi. Wyrażają one inicjatywę jednostki podejmowaną w celu monitorowania środowiska społecznego i traktowania go jako ułatwiającego rozwój własnej kariery.*

Czynnik czwarty nazwano „Proaktywnością w Budowaniu Komfortu Psychicznego”. Składają się na niego takie pozycje, jak: *Staram się rozmawiać z dalszą i bliższą rodziną o mojej karierze jak najczęściej. Staram się jak najczęściej pytać przyjaciół o radę jak i gdzie poszukiwać pracy. Staram się słuchać wskazówek ludzi, z którymi nawiązałem(a)m kontakt w związku z moimi poszukiwaniami pracy. Kiedy rozpytuję ludzi o informacje związane z różnymi możliwościami zatrudnienia się, staram się nie czuć zakłopotania.* Owych sześć pozycji wyjaśnia 4% wariacji, podnosząc wyjaśnioną wariację dla całości skali do 63%. Pozycje czynnika czwartego wskazują na inicjatywę podmiotu w zakresie zdolności budowania kapitału społecznego z myślą o wzmacnianiu zdolności radzenia sobie ze stresem i z myślą o możliwości wykorzystywania sieci wsparcia do rozwiązywania problemu zatrudnienia. Stwierdzenia składające się na pozycje czynnika czwartego mają ładunki czynnikowe wahające się w granicach od .496 do .675, a współczynniki rzetelności Alfa Cronbacha w granicach od .458 do .636. Czynnikiem czwarty jest najwyżej skorelowany z czynnikiem trzecim (.78), a najniżej z czynnikiem drugim (.54).

Istnieją trzy możliwości wykorzystania „Skali Zachowań Proaktywnych w Karierze”. Pierwszy sposób polega na zastosowaniu zestawu 26 stwierdzeń jako całości. W ten sposób uzyskuje się jeden syntetyczny wskaźnik ogólnych orientacji zachowaniowych jednostki w dążeniu do celu, jakim jest zaplanowanie i rozpoczęcie kariery.

Drugi sposób polega na zastosowaniu zestawu 26 stwierdzeń w celu wydobycia struktury czynnikowej zachowań proaktywnych, przybliżających jednostkę do rozpoczęcia kariery. W tym modelu badań uzyskuje się cztery niezależne wskaźniki. Pierwszy charakteryzuje proaktywność ogólną w dążeniu do zaplanowania i rozpoczęcia kariery. Drugi wskaźnik charakteryzuje proaktywność poznawczą osoby badanej w znaczeniu poszukiwania informacji. Trzeci wskaźnik charakteryzuje proaktywność w budowaniu sieci wsparcia w różnych środowiskach społecznych. Czwarty i ostatni wskaźnik charakteryzuje proaktywność w budowaniu

komfortu psychicznego i odporności na stres. Ten typ analizy pozwala, po pierwsze, na uzyskanie profilu bądź struktur tendencji proaktywnych przybliżających jednostkę do realizacji jednego z najważniejszych zadań życiowych, jakim jest ustanowienie i rozpoczęcie kariery. Po drugie ten typ analizy pozwala na wskazanie poziomów aktywności (zaangażowania) jednostki w ramach poszczególnych typów zachowań ukierunkowanych na realizację kariery.

Ostatni, trzeci sposób wykorzystania *Skali Zachowań Proaktywnych w Karierze* polega na zastosowaniu poszczególnych podskal, jako niezależnych testów zaangażowania jednostki w konkretne typy działań przybliżających ją do zasadniczego celu życia, jakim jest kariera zawodowa. Ten ostatni sposób wykorzystania skali może być zastosowany bądź w sytuacji specyficznych potrzeb, bądź w sytuacji określonych ograniczeń czasowych w przeprowadzeniu badania przez użycie pełnego zestawu pytań.

6. OCENA JAKOŚCI I INFORMACJA ZWROTNA

6.1. JAKOŚĆ DORADZTWA W TEORII I PRAKTYCE

6.1.1. Przyczyny wzrostu zainteresowania jakością w doradztwie

W zmieniającym się świecie potrzeby ludzi w zakresie planowania kariery zawodowej i kariery życiowej są odmienne od tych sprzed lat. Zmiany oddziałują nie tylko na potrzeby klientów, ale także na sposób świadczenia usług poradnictwa. Konieczne stało się przeprowadzanie przeglądu ról, funkcji i podstawowych kompetencji niezbędnych w efektywnym wykonywaniu pracy doradcy. Jasna konceptualizacja jakości i skuteczności wykonywanych przez doradców zawodowych funkcji, ról i obowiązków, bez względu na miejsce świadczenia usług, jest niezbędna by zapewnić i wzmocnić:

- 1 – rozwój profesjonalny doradcy,
- 2 – możliwość poprawiania niedociągnięć w aktywnościach doradczych,
- 3 – maksymalizację gotowości doradcy do zmagania się ze zmianami w jego osobowości, w jego życiu zawodowym i w otoczeniu,
- 4 – motywację doradcy do działania zgodnie z potrzebami klienta.

W rezultacie, w poradnictwie zawodowym i doradztwie karier na porządku dziennym stanęły takie kwestie, jak:

- 1 – pomiar jakości procesu doradczego,
- 2 – optymalizacja metod zarządzania jakością,
- 3 – kontrola jakości procesu doradczego i kontrola efektów/skuteczności doradztwa zawodowego,
- 4 – optymalizacja modeli doskonalenia jakości i skuteczności doradztwa zawodowego.

Fundamentalnym pytaniem stawianym od dawna w całej dziedzinie, jaką jest sfera szeroko rozumianego doradztwa w sprawach ludzkich, jest pytanie o to „Jak można zbadać jakość (skuteczność) usług i aktywności związanych z udzielaniem różnych form pomocy ludziom?”

W związku z tym od dłuższego już czasu starano się wypróbować takie procedury oceny i pomiaru, jak:

- ewaluację jakości i skuteczności poprzez oceny zewnętrznych ekspertów,
- badania konsumenckie (*consumer reports*) (Seligman, 1996),
- badania satysfakcji i analizę potrzeb klientów,
- określanie i przegląd celów polityki poradnictwa zawodowego (Lynne, 1995; CEDEFOP, 2005),
- interwizję, superwizję i autosuperwizję.

Jakość poradnictwa zawodowego jest elementem sukcesu całego sektora usług w zakresie pomocy w podejmowaniu decyzji zawodowych, wspomagania rynku pracy, zwalczania bezrobocia, zwiększania efektywności tranzykcji ze szkoły do rynku pracy oraz transformacji niepełnosprawności w pełnoprawność (Bańka, 2003). Określanie jakości poradnictwa wymaga ścisłych pomiarów zjawisk, procesów, stanów i cech z dwóch powodów. Po pierwsze, mierzenie jakości doradztwa jest niezbędne dla oceny efektywności usług w instytucjach doradczych, gdyż tylko tą drogą można poprawiać zarządzanie nimi, mierząc ich skuteczność społeczną i ekonomiczną. Po drugie, mierzenie jakości doradztwa jest niezbędne dla samych doradców, by mogli oni mieć możliwość usprawniania swoich aktywności doradczych poprzez odpowiedź m.in. na takie pytania, jak: Czy obiektywnie rzecz biorąc moja działalność jest rzeczywiście skuteczna i efektywna? W którym miejscu i dlaczego należałoby zmienić swoje postępowanie? Jak w danym momencie przedstawia się moja motywacja pracy?

Osoby trudniące się poradnictwem w zasadzie nie są przeciwne poddawaniu siebie i swojej pracy ewaluacji oraz badaniom jakościowym. Mimo to pomiar jakości i zarządzanie jakością jest często postrzegane przez doradców jako potencjalne zagrożenie, bądź to jako instrument kontroli, wkraczający w sferę zawodową leżącą na styku z ich prywatną sferą życia, lub jako środek bezpośredniego nacisku na nich. Jest rzeczą naturalną, że kontrola zewnętrzna zawsze prowadzi do istotnych lęków, takich jak obawa o ciągłość zatrudnienia, obawa o skutki dla dalszego przebiegu pracy czy obawa o możliwość naruszenia prestiżu lub utraty dobrej reputacji. Idea pomiaru i zarządzania jakością w instytucjach świadczących usługi z zakresu doradztwa zawodowego opiera się na dwóch ideach:

- 1 – ustawicznego i systematycznego eliminowania niedociągnięć w pracy doradczej,
- 2 – ustawicznego poprawiania mocnych stron w aktywnościach doradczych.

Podstawowe założenie filozoficzne pomiaru jakości doradztwa i zapewniania jakości w doradztwie zawodowym brzmi: „Nigdy doradztwo zawodowe nie może osiągnąć takiego stopnia doskonałości, by nie można było go poprawić i podnieść na jeszcze wyższy poziom”.

Inne przyczyny wzrostu zainteresowania jakością doradztwa zawodowego można podsumować w następujących punktach:

- 1 – Względy makroekonomiczne. Istnieje wyraźny związek między jakością doradztwa a rozwojem gospodarczym. Jakość doradztwa zawodowego jest fundamentem rozwoju ekonomii krajów, których gospodarka oparta jest na wiedzy.
- 2 – Względy dopasowania zasobów pracy do wymagań rynku pracy. Rozwój gospodarek opartych na wiedzy wymaga kadr, których kwalifikacje podlegają stałym zmianom na przestrzeni życia jednostki. Nabywanie kwalifikacji jest procesem całościowego uczenia się (*life-long learning*) oraz efektem pozyskiwania całościowego doradztwa życiowego (*life-long guidance*).
- 3 – Względy etyczno-polityczne. W nowoczesnych społeczeństwach istnieje fundamentalna potrzeba demokratyzacji dostępu do usług oraz moralny wymóg zapewnienia ludziom równych szans zatrudnienia przez całe życie. Jakość usług doradczych to kwestia realnego a nie fasadowego wcielania w życie zobowiązań państwa wobec jego obywateli, umożliwiania partycypacji społecznej, rozwoju osobistego oraz satysfakcji życiowej. Jakość poradnictwa zawodowego jest kluczem do budowania społeczeństwa obywatelskiego.
- 4 – Względy pragmatyczne i finansowe. Doradztwo zawodowe jest kosztownym elementem funkcjonowania nowoczesnego państwa. Działalność ta, jak każda inna działalność ekonomiczna, wymaga kontroli efektywności wydatkowanych nakładów finansowych. Zdobywanie dodatkowych funduszy wymaga dowodów na to:
1 – Jakie konkretne efekty ekonomiczne przynoszą poszczególne formy działalności doradczej?
2 – Kto i w jaki sposób jest beneficjentem doradztwa zawodowego?
- 5 – Względy psychologiczne. Osoby trudniące się profesjonalnie działalnością doradczą posiadają naturalną potrzebę oceny jakości i skutków własnych działań. Innymi słowy, ludzie z własnej i nie przymuszonej woli chcą posiadać miarę realizacji osiągnięć, przebytej drogi oraz przyszłych celów.

6.1.2. Definiowanie jakości w doradztwie

Zdefiniowanie jakości nie jest łatwe, gdyż pojęcie to odnosi się niemalże do każdego typu aktywności ludzkiej, a poza tym rozważane jest w wielu płaszczyznach różnych dziedzin. Przy omawianiu tego terminu podkreślano wiele aspektów. Określano go, jako stopień zaspokojenia potrzeb i spełnienia klienta (J. Oakland), jako zgodność z wymaganiami użytkowników (K. Ishikawa), jako zgodność wyrobu lub usługi z określonymi wymaganiami (P. Crosby), czy też jako ogół cech produktu lub usługi stanowiących jego zdolności do zaspokajania wyraźnie określonych lub przewidywanych potrzeb (ISO 8402) (Śmigiel, 2004).

Tego typu definicje nie trafiają w sedno sprawy w kontekście usług w zakresie doradztwa zawodowego. Biorąc pod uwagę specyfikę doradztwa zawodowego J. Sikorki (2004) proponuje określenie jakości, jako osiągniętego poziomu zaspokojenia potrzeb klienta, w stopniu co najmniej zadowalającym. Mówiąc o jakości można mieć na uwadze cztery różne jej aspekty: kontrolę, sterowanie, zapewnienie oraz zarządzanie. Pierwszy z nich dotyczy sprawdzenia, zmierzenia lub przetestowania charakterystyki usług poprzez odniesienie wyników do wymagań w celu ustalenia zgodności między nimi. Sterowanie polega na włączaniu do systemu jakości osób wykonujących daną usługę, czego efektem jest stworzenie powiązań między wynikami kontroli a świadczeniem usług. Zapewnienie jakości polega na prowadzeniu systematycznych i planowanych działań prowadzących do świadczenia usług zgodnych z przyjętymi zasadami, głównie poprzez wykonywanie regularnych przeglądów, inspekcji oraz ocen. Zarządzanie jakością polega na zastosowaniu tych samych procedur do wszystkich zagadnień. W skład takich czynności wchodzi ustalenie polityki i strategii działań, struktury organizacyjnej oraz kultury pracy (Śmigiel, 2004).

Encyklopedyczna definicja jakości, w kontekście świadczonych usług, podkreśla zespół cech wpływających na satysfakcjonujące zaspokojenie potrzeb klientów. Wyróżnia się takie elementy składowe, jak: niezawodność obsługi klienta, szybkość działań i reakcji, fachowość i uprzejmość, empatia (jako indywidualne podejście do potrzeb klienta) oraz namacalność w sensie zapewnienia odpowiedniego sprzętu, środków i technik. Osiągnięcie wysokiej jakości usług wymaga nastawienia na zaspokojenie potrzeb klienta, dbałości o jego satysfakcję, stałego podnoszenia standardu wykonywanych zadań oraz szybkiego reagowania na sugestie i opinie klienta. (Definicja zamieszczona na: <http://portalwiedzy.onet.pl>.)

Jak widać sprecyzowanie samego pojęcia jakości jest niezwykle skomplikowane, gdyż pojawia się ono w wielu dziedzinach, podlega różnym interpretacjom oraz wymaga określenia kontekstu definicyjnego. Według

A. Kargulowej i B. Wojtasik jakość doradztwa zawodowego można najkrócej ująć poprzez porównanie poziomu zaradności, czyli zakresu i stopnia umiejętności radzenia sobie z problemami przez osoby uzyskujące poradę przed jej otrzymaniem i po jej otrzymaniu. W takim kontekście radzenie komuś posiada wysoką jakość wówczas, gdy kontakt poradniczy stał się punktem zwrotnym w życiu osoby radzącej się, pomógł jej lepiej rozwiązać problem, czy też oceniany jest przez nią, jako ważne wydarzenie życiowe (Kargulowa, Wojtasik, 2003, s. 147).

Analizując poradę, jako usługę, Alicja Kargulowa i Bożena Wojtasik (2003) wymieniają szereg wskaźników wpływających na jakość tego procesu. Cechy jakości określają rodzaj poradnictwa. Częściami składowymi niezawodności są kompetencje doradcy, jego wiedza, argumentacja uzasadniająca, cechy osobowe, akceptacja, dyskrecja i trafność porady. Zgodność dotyczy światopoglądu doradcy i radzącego się, adekwatności porady do możliwości klienta oraz do warunków zewnętrznych, poziomu empatii doradcy oraz zaufania i poczucia bezpieczeństwa radzącego się. Trwałość wiąże się z zapamiętaniem wizyty, jako ważnego wydarzenia, kierowaniem się wskazówkami doradcy, utrwaleniem pożądanых zachowań i zmianą poglądów klienta. Łatwość obsługi to strona organizacyjna instytucji doradczej, jak lokalizacja czy stopień zburokratyzowania przyjęć. Z kolei postrzeganie jakości w opinii klienta to bezpośrednia ocena po wizycie, wyrażająca się chęcią korzystania z dalszej porady, polecaniem usługi i instytucji innym oraz powoływanie się na autorytet doradcy.

Opisane wyżej czynniki przedstawiają w głównej mierze propozycje oceny jakości procesu doradczego w kontekście świadczenia usługi, czyli jakości radzenia komuś. Jednakże istnieje jeszcze jedna istotna płaszczyzna, którą stanowi ocena własna doradcy, czyli poziom radzenia sobie z wyzwaniem dyktowanymi przez wykonywany zawód. A. Bandura (1986) określa to mianem poczucia własnej skuteczności. Odnosi się ono do zdolności radzenia sobie w określonych sytuacjach. Człowiek w wielu płaszczyznach może odczuwać własną skuteczność. Poczucie to jest dalece uzależnione od sytuacji oraz zadań życiowych, takich jak: rzeczywiste osiągnięcia, doświadczenia zastępcze, perswazja słowna oraz pobudzenie emocjonalne (zob. Pervin, 2002). Głównym źródłem informacji o samoskuteczności są osiągnięcia rzeczywiste dające obraz mocnych i słabych stron jednostki, jej talentów i ograniczeń. Doświadczenia zastępcze wynikają z obserwacji innych ludzi i porównywania się z nimi, poprzez które doradca dowiaduje się nowych rzeczy o świecie i o sobie. Perswazja werbalna polega na tym, że inni ludzie mówią doradcy, jaki jest i czego ich zdaniem może dokonać. Jeśli ktoś doradcy wierzy, to ten czuje się inaczej, niż gdy ktoś w niego wątpi. Aby wyrazy zaufania wpływały na poziom poczucia skuteczności własnej, muszą zostać potwierdzone.

6.2. UWARUNKOWANIA JAKOŚCI DORADZTWA

6.2.1. Podstawowe perspektywy oceny jakości doradztwa

Rozważając kwestię jakości doradztwa zawodowego nie sposób pominąć kwestię warunkujących ją czynników. Skuteczność funkcjonowania całego sektora poradnictwa określać można w kilku perspektywach.

Pierwsza z nich odnosi się do funkcjonowania doradztwa, jako dziedziny profesjonalnej, gdzie jakość jest oceniana przez pryzmat standardów zawodowych.

Druga perspektywa odnosi się do funkcjonowania doradztwa, jako sfery politycznej, organizacyjnej i normatywnej. Analiza jakości poradnictwa jest w tym przypadku oceną stopnia zorganizowania państwa i świadomości decydentów oraz uczestników rynku pracy w sprawach związanych z zatrudnieniem oraz z edukacją i rozwojem zawodowym.

Trzecia perspektywa odnosi się do funkcjonowania instytucji i korporacji, świadczących pomoc doradczą. W tym zakresie ocenie jakości podlegają różne aspekty działalności poradni, biur, urzędów oraz innych podmiotów prawnych świadczących usługi doradcze w zakresie doradztwa zawodowego.

Czwartą perspektywę jakości doradztwa zawodowego tworzą klienci. Ich opinia dotycząca fachowości otrzymanych porad jest bardzo istotną informacją zwrotną. Miarą efektywności procesu poradnictwa w tym aspekcie jest nie tylko efekt końcowy wyznaczony samopoczuciem osób radzących się, gdyż równie ważny jest poziom zadowolenia klientów wynikający z zaspokojenia ich potrzeb. Podstawowym wyznacznikiem jakości doradztwa w tym aspekcie jest poziom zadowolenia oraz przeświadczenie klienta o możliwości poradzenia sobie z problemem po uzyskaniu porady. Ogólnie w tym przypadku chodzi o efekt pomocy odzwierciedlający się stosunkiem osoby radzącej się do własnego problemu wyjściowego w postaci: lepszego samopoczucia, podniesienia poczucia własnej wartości, większej świadomości i wiedzy, nowych umiejętności etc.

Ostatnia perspektywa jakości odnosi się do samych doradców realizujących praktykę doradczą samodzielnie lub w różnego typu instytucjach doradczych. Skuteczność tej działalności określa głównie poziom odczuwanej przez nich skuteczności własnej w świadczeniu pomocy. O zadowoleniu zawodowym doradców decydują nie tylko ich kompetencje i umiejętności, ale także dostępne środki i narzędzia służące diagnozie, oraz inne czynniki zewnętrzne, które pośrednio lub bezpośrednio mogą wpływać na jakość pracy.

Wymienione powyżej perspektywy stanowią sieć praktycznych zagadnień poradnictwa, w centrum której mieści się jakość usług doradczych.

Należy zaznaczyć, że są one ze sobą ściśle powiązane i wzajemnie się warunkują. Sumując, ocena jakości z punktu widzenia jednej perspektywy pociąga za sobą wnioski, które dotyczą w rezultacie całości organizacji działań doradztwa zawodowego.

6.2.2. Profesjonalizm a jakość doradztwa

6.2.2.1. Profesjonalizm i deprofesjonalizacja jako wyznacznik jakości

Rozwiązywanie problemów związanych z jakością doradztwa zawodowego nierozzerwalnie związane jest z kwestią profesjonalizmu. Jednak to, czym jest profesjonalizm i jakie są jego podstawowe elementy w doradztwie zawodowym nie jest sprawą taką prostą. Współcześnie termin ten nabral cech „słowa klucza” używanego na oznaczenie niezwykłych kwalifikacji, eksperckości, kompetencji i innego niż w tzw. „amatorstwie” oddania do wykonywanych czynności.

Profesjonalizm, jako pojęcie związane jest z pojawieniem się nowej formy aktywności zawodowej, której głównym wyróżnikiem jest nie tyle rodzaj sprawowanej funkcji, co sposób, styl i legitymacja wykonywanej roli. Termin „profesjonalizm” zaczął być używany na szeroką skalę za czasów Ludwika XIV na oznaczenie specjalnych oddziałów policji, które stały się prototypem współczesnych służb specjalnych (Ilich, 1970, s. 18). Z czasem termin stał się synonimem każdej poważnie traktowanej działalności będącej podstawowym źródłem utrzymania, „dobrej roboty”, rzetelnego wykształcenia, wysokiej sprawności i eksperckości.

Współcześnie profesjonalizm funkcjonuje, w świadomości społecznej jako „arbitr ludzkich potrzeb” (Ilich, 1977, s. 21) oraz kategoria tożsama z ekspertyzmem, wysoką jakością, fachowością, znanstwem i zawodowstwem. Pojawienie się profesjonalizmu jest konsekwencją dwojakiego rodzaju procesów – rozwoju naukowego oraz społecznego podziału pracy.

W pierwszym przypadku profesjonalizm jest korelatem kunsztu zawodowego, dobrego rzemiosła, poprawności metodologicznej wykonywanych czynności oraz najwyższej zgodności z tzw. zasadami sztuki. Ten sposób pojmowania profesjonalizmu jest charakterystyczny dla dyscyplin ścisłych, jak fizyka czy chemia. Nie można zawodu fizyka uprawiać nieudolnie, po amatorsku, bez naukowego przygotowania, na poziomie, który może być dostępny przeciętnemu człowiekowi – „profanowi”. Nie oznacza to, że w tych dziedzinach nie ma nadużyć. W drugim przypadku profesjonalizm to korelat społecznego podziału pracy. Jest on związany z dążeniem do subtelnej rozróżnienia aktywności, które mogą być wykonywane bądź na podstawie odpowiedniego przygotowania zawodowego, bądź bez jakiegokolwiek przygotowania formalnego. Przymiotnik „profesjonalny” oznacza specyficzny sposób, tj. inny od powszechnie dostępnego, wykonywania

danych czynności lub usług. Z sytuacją tego rodzaju mamy do czynienia w przypadku zarówno tak starych zawodów, jak zawód inżyniera, jak i nowych, jak doradcy zawodowego.

Postępujący podział pracy doprowadził do coraz subtelniejszego różnicowania „zawodowstwa” i „amatorstwa”. W doradztwie zawodowym konkurują ze sobą dwie przeciwstawne tendencje. Jedna związana jest z profesjonalizacją, czyli stałym podnoszeniem jakości doradztwa we wszystkich wymienionych wcześniej perspektywach. Druga związana jest deprofesjonalizacją, czyli zastępowaniem działalności zawodowej opartej na podstawach naukowych „działalnością alternatywną”, opartą na różnego rodzaju formach wtajemniczenia, nie dającego sprawdzić się doświadczenia itd. Druga tendencja, polegająca na spłycaaniu profesjonalizmu poprzez odcinanie go od podstaw naukowych, jest szczególnie silnie reprezentowana w internecie.

Deprofesjonalizacja przejawia się w używaniu przymiotnika „profesjonalny”, jako pozytywnego wyróżnika od konkurencji. W ten sposób funkcjonuje szeroka sfera usług skierowanych na zaspokojenie potrzeb ludzkich, opanowująca coraz szersze sfery życia jednostki i społeczeństwa. Terminy „profesjonalizm”, „profesjonalista”, „profesjonalny” sugerują niekwestionowany autorytet i jest to swoistego rodzaju manipulacja polegająca na ukrytej perswazji. O ile w tzw. dziedzinach ścisłych profesjonalizm zawiera się w definicji zawodu, o tyle w zawodach-usługach, takich jak doradztwo zawodowe, których funkcją jest „służba społeczna”, przymiotnik „profesjonalny” może być używany do zarekomendowania pozornej przewagi. W profesjonalizmie sugerowane jest istnienie ukrytego porządku, jakby aprobowanego przez większość społeczeństwa. Na tej podstawie kategoria pojęciowa „profesjonalizm” jest wykorzystywana w strategiach marketingowych i w sloganach reklamowych – np. sprzętu czy zastosowań. Deprofesjonalizacja jest mylącym odbiorców usług zastępowaniem obiektywnych kryteriów jakości świadczeń doradczych subiektywnymi kryteriami ich atrakcyjności. Deprofesjonalizacja „sprzedaje” bezwartościowe produkty w atrakcyjnym opakowaniu.

Z punktu widzenia jakości doradztwa zawodowego problemy związane z profesjonalizmem sprowadzają się do następujących pytań. 1) Jakie możemy wyróżnić modele funkcjonalnego profesjonalizmu, tj. takiego, który daje ludziom realne a nie iluzoryczne korzyści? 2) Jakie są kryteria profesjonalizmu we współczesnym doradztwie zawodowym? 3) W jakim stopniu profesjonalizacja doradztwa zawodowego wiąże się z jakością usług doradczych? 4) Jakie są metody pomiaru jakości aktywności związanych z doradztwem zawodowym? Pytania te są o tyle istotne, że zdaniem m.in. Savickasa (2003) deprofesjonalizacja jest największym zagrożeniem dla rozwoju doradztwa zawodowego w 21 wieku.

6.2.2.2. Elementy i cechy formalne profesjonalizmu z perspektywy jakości doradztwa

6.2.2.2.1. Formalne cechy profesjonalizmu z perspektywy jakości doradztwa

Profesjonalizm zawsze ma szereg rozpoznawalnych cech formalnych. W przypadku terminu doradca profesjonalny oznacza on osobę, która dysponuje specjalistycznym wykształceniem lub przeszkoleniem. W zależności od obowiązujących w różnych krajach uregulowań prawnych występują różnice w przyznawaniu tzw. minimum profesjonalizmu. W USA np. takim minimum jest *master's degree*, czyli odpowiednik magistra. Ale obecnie przeważa pogląd, że wykształcenie to nie wszystko.

Jakie zatem są podstawowe elementy lub kryteria profesjonalizmu? Najogólniej rzecz biorąc są to: 1 – systematyczna teoria, 2 – autorytet, 3 – sankcje społeczne, 4 – istnienie w danej dziedzinie kodeksu etycznego, 5 – specyficzna kultura zawodowa oraz 6 – kontrola jakości np. poprzez certyfikację, licencjonowanie i różne formy audytu.

Jednak wykonywanych zawodów nie można dzielić na profesjonalne i nieprofesjonalne, gdyż zawody lokują się raczej na kontinuum odnoszącym się do każdego kryterium z osobna. Stanowisko takie zajmuje Moore (1970), który wyróżnia sześć kryteriów profesjonalizmu: 1 – wykonywanie zawodu w pełnym wymiarze godzin, 2 – powołanie do zawodu, 3 – istnienie sformalizowanej organizacji, 4 – wymaganie specjalistycznego wykształcenia lub przeszkolenia, 5 – zorientowanie na świadczenie usług, 6 – autonomia, jako cecha charakterystyczna zawodu. Moore sugeruje, iż zawody znajdują się na kontinuum lub skali w odniesieniu do każdej z cech charakterystycznych profesjonalizmu.

Sumując, można powiedzieć, iż najbardziej syntetyczne kryteria profesjonalizmu to: 1 – uznanie prawne zawodu, 2 – standardy wykszolenia, 3 – przymusowy kodeks etyczny oraz kontrola jakości. Mówiąc inaczej, o profesjonalizmie decydują podstawy prawne, kwalifikacje oraz zasady postępowania etycznego. Analizując przedstawione rozróżnienia można wysunąć następujące wnioski. Po pierwsze, doradztwo zawodowe jest działalnością profesjonalną. Po drugie, na podstawie wyróżnionych kryteriów każda forma usług w dziedzinie doradztwa może być działalnością profesjonalną, gdyż profesjonalizm to kontinuum na bazie wielu cech, z których tylko jedną jest określony typ wykształcenia. Po trzecie, doradca zawodowy bez względu na to, jakie reprezentuje wykształcenie wyjściowe, aby móc być uznany za profesjonalistę musi ustawicznie podnosić swoje kompetencje w trzech obszarach: 1) świadomości wykonywanego zawodu, 2) kwalifikacji zawodowych, 3) etyki postępowania w sferze zachowań publicznych (usług doradczych) i prywatnych.

W tym kontekście profesjonalizm jest cechą chronionego prawem statusu zawodowego danej kategorii zawodowej (Elmerych, 1980), postaw wobec własnych kwalifikacji, jako podstaw zawodowych aktywności doradczych. W przypadku dyskutowanych tu nakładających się nawzajem kategorii zawodowych, takich jak: psychologa, doradcy zawodowego czy pośrednika pracy, poszczególne kryteria tworzące różnorodne kontinua mogą służyć do potwierdzenia lub zakwestionowania profesjonalizmu każdej z tych dyscyplin z osobna. Inaczej mówiąc, jeżeli dana dyscyplina lokuje się wysoko na skali profesjonalizmu w ramach jednego kryterium, to jednocześnie może lokować się nisko w ramach innego kryterium. I tak psycholog, jako doradca zawodowy, lokuje się wysoko na skali profesjonalizmu w ramach kryterium np. posiadania „systematycznej teorii”, ale nisko np. na kontinuum „wyspecjalizowanej edukacji”, jaką stanowi zawodoznawstwo. Ta sama uwaga dotyczy indywidualnego doradcy. Jego kompetencje profesjonalne mogą być wysokie w ramach jednego kryterium, jak np. sprawności diagnostycznej, a niskie w ramach innego kryterium – np. kompetencji kulturowych czy umiejętności panowania nad swoimi reakcjami.

6.2.2.2.2. Profesjonalizm a inicjatywa osobowa w determinowaniu jakości doradztwa

Kim są ludzie, którzy dążą w swoim życiu zawodowym do najwyższej jakości swoich działań? Odpowiedź na to pytanie nie jest prosta, gdyż profesjonalizm jest zjawiskiem wielowymiarowym. Oto zestaw najważniejszych wymiarów profesjonalizmu.

1. Profesjoniści to ludzie, których funkcjonowanie zawodowe realizowane jest na najwyższych poziomach jakości i kompetencji.
2. Profesjonalizm jest postawą, która motywuje jednostkę do zwracania szczególnej uwagi na wyobrażenie oraz ideały danego zawodu (Van Zandt, 1990).
3. Profesjonalizm to ideologia (Jago, 1984), funkcjonująca jako substytut zinstytucjonalizowanej struktury, gwarantującej w jej funkcjonowaniu ciągłość kompetencji.
4. Profesjonalizm to zinternalizowany mechanizm, którego zadaniem jest uzupełniać zewnętrzne mechanizmy monitorowania i akredytowania jakości.
5. Profesjonalizm to dążenie do jakości poprzez wolę osiągnięcia statusu profesjonalisty.
6. Profesjonalizm oznacza gotowość do podejmowania wyzwania, jakim jest trud rozważania i badania własnych zasobów.

7. Profesjonalizm wiąże się z wykonywaniem zawodu dostarczającego usługi społecznej, którego jakość jest zagwarantowana przez zorganizowaną grupę zawodową dbającą systematycznie o kryteria dostępności do zawodu oraz kryteria monitorowania stopnia spełnienia wymaganych standardów jakościowych.
8. O ile profesjonalizm grupowy to zbiór indywidualnych profesjonalistów, o tyle indywidualny profesjonalista to osoba posiadająca: a) autonomię, jako poczucie przynależności do i jednocześnie niezależności od grupy; b) odpowiedzialność w wykonywaniu zadań.
9. Profesjonalizm oznacza różne progi akceptacji doradcy, jako profesjonalisty, tzn.: licencjonowanie, akredytowanie, sprawdzanie kompetencji etc.
10. Profesjonalizm to wyższy poziom kompetencji i zarazem jakości realizowanych aktywności zawodowych.
11. Profesjonalizm wiąże się z wewnętrzną motywacją do podnoszenia swoich kompetencji na wyższy poziom w odniesieniu do poziomu kompetencji i jakości uzyskiwanych na poziomie edukacji zawodowej.
12. Profesjonalista to osoba, która ma uczucie, że jest arbitrem własnych kompetencji, a więc nikt inny nie ma prawdziwej kontroli nad posiadanymi atrybutami zdolności, kompetencjami zawodowymi i cechami osobowości przejawiającymi się w codziennych zachowaniach.
13. Profesjonalizm to zjawisko, na które składają się: a) sposób, w jaki jednostka opiera swoje działania na coraz wyższych standardach kompetencji zawodowych; b) środki za pomocą których jednostka promuje obraz wykonywanej przez siebie profesji; c) wola jednostki przejawiająca się w dążeniu do rozwoju osobistego; d) wdrażanie jakościowych kryteriów postępowania i dbałość o jakościowe ideały zawodowe; e) poczucie dumy jednostki z wykonywanego zawodu.
14. Profesjonalizm jest wyznaczany przez osobiste standardy kompetencji, co oznacza stałe pamiętanie o wyuczonych wymaganiach zawodowych i obronę przed ich usuwaniem z pamięci oraz z pola widzenia.
15. Profesjonalny doradca to doradca kompetentny, czyli podmiot świadomy swojej roli/aktywności: a) psychologicznej, b) społecznej, c) kulturowej, d) środowiskowej etc.

16. Profesjonaliści to ludzie, których zachowania odpowiedzialne zakotwiczone są w decyzjach podejmowanych osobiście, tj. relatywizowanych do ich własnych Ja, a nie standardów etycznych, które nie zawierają odnośników, do konkretnych przypadków i sytuacji.
17. Profesjonalista to osoba, która w swoim zawodowym postępowaniu stale poszukuje sprzężenia zwrotnego, a więc informacji o skutkach podejmowanych przez nią aktywności zawodowych.
18. Profesjonalista to osoba budująca odpowiedzialnie wyobrażenie własnej pozycji zawodowej i optymalny model zachowań profesjonalnych (kim jestem i kim być powinienem).
19. Profesjonalista to osoba zdolna do stałej odnowy kompetencji i do: a) samonaprawy, b) podejmowania pozytywnych kroków w kierunku aktualizacji kompetencji; c) dźwigania się na poziom kompetencji możliwych do osiągnięcia, ale pozostających dotychczas poza zasięgiem jej możliwości; d) poszukiwania doskonałości, e) kreatywnej ciekawości.

6.2.3. Zaangażowanie w aktywność doradczą jako wyznacznik jakości

6.2.3.1. Kontinuum doradztwa a jakość świadczonych usług

Słowo kontinuum oznacza pewną ciągłość, oś, przechodzenie jednych elementów w drugie, uporządkowanie, w którym jest początek i koniec. Termin „kontinuum doradztwa” oznacza istnienie wielości elementów procesu pomagania, na różnych wymiarach różniących się: 1 – rodzajem, 2 – intensywnością zaangażowania i 3 – jakością (zakresem) udzielanej pomocy w sprawach związanych z radzeniem sobie z problemami zawodowymi i zatrudnienia.

Kontinuum jakości profesjonalnego doradztwa zawodowego wyznacza m.in. rodzaj pomocy, jaką otrzymuje lub może otrzymać osoba znajdująca się w potrzebie. Jeden kraniec tego kontinuum wyznacza brak jakiegokolwiek przygotowania formalnego lub zaangażowania zawodowego w proces doradztwa. Drugi – profesjonalne podejście do zagadnienia pomocy, oparte na sprawdzonych podstawach naukowych i kompetencjach zawodowych. O ile głównym motywem doradztwa nieprofesjonalnego jest uczucie, ludzka solidarność lub więź emocjonalna między radzącym a radzonym, o tyle to samo działanie uprawiane profesjonalnie wyrasta głównie z pobudek racjonalnych, społecznych lub poczucia obowiązku moralnego.

Profesjonalistów i nie profesjonalistów nie dzieli jakość świadczonych porad, ale ich „głębokość”. Jakość doradztwa w równym stopniu obej-

muje obydwie kategorie. Profesjonalistów i nie profesjonalistów łączy wspólny wyznacznik jakości działań, jakim jest klarowność koncepcji i celów podejmowanych działań. Problem jakości doradztwa widziany z tej perspektywy jest funkcją rzetelnej postawy, świadomości celów i ograniczeń kompetencji w ich realizacji. Mylnie zakłada się, że jakość i profesjonalizm doradztwa gwarantują tylko sami profesjonalści. Tymczasem profesjonalizm i jakość usług doradczych zależy także od nieprofesjonalistów, a więc np. polityków, legislatorów i innych zainteresowanych tym zagadnieniem stron. Od ich profesjonalnej postawy do zagadnień doradztwa zależy jakość działań zawodowych doradców. A zatem profesjonalizm i nie profesjonalizm to nie proste przeciwieństwa, ale kontinuum „rodzaju” świadczeń.

O ile doradztwo w nurcie nieprofesjonalnym jest stosunkowo słabo zróżnicowanym zbiorem działań, gdyż podstawowym jego motorem funkcjonowania jest spontaniczność, obowiązek lub więź, o tyle doradztwo profesjonalne samo w sobie stanowi zróżnicowany zbiór usług, przy użyciu różnych strategii konsultacyjnych, terapeutycznych, badań testowych, szkoleń, treningów itd. Kontinuum doradztwa oznacza również zmienność form pomocy, jaką otrzymuje klient, „przemieszczając” się bądź wzdłuż osi „profesjonalizmu – nieprofesjonalizmu”, bądź wzdłuż osi „ogólność – specyficzność”, bądź wzdłuż obu osi jednocześnie. Różne formy doradztwa utworzone na przecięciu owych dwóch osi tworzą przestrzeń doradztwa. Proces pomagania może się zaczynać w dowolnym punkcie jednego lub drugiego kontinuum, a poszczególne punkty oznaczają odmienne typy doświadczenia i wyszkolenia doradcy, odmienne ukierunkowanie pomocy w ramach różnych kontinuumów doradztwa. Poszczególne punkty są jednakowo istotne z perspektywy radzącego się, gdyż w sumie tworzą one całość życia jednostki.

Nie ma podstaw do przyznawania większej rangi tej czy innej formie doradztwa w determinowaniu jakości usług doradczych. Wszystkie są równie ważne, uzupełniają się i wypełniają „przestrzeń doradztwa”. Doradztwo zawodowe jest specyficznym typem profesjonalnego działania, pojawiającym się na przecięciu dwóch kontinuumów. Pierwsze kontinuum profesjonalizmu – nieprofesjonalizmu przebiega horyzontalnie, przecina je prostopadle drugie kontinuum ogólności – specyficzności. Na przecięciu tych dwóch osi mieszczą się wszystkie możliwe warianty doradztwa.

Intensywność zaangażowania w aktywność doradczą charakteryzuje się silnym zaangażowaniem emocjonalnym w proces pomagania, jak też silną identyfikacją z różnorodnymi aspektami tożsamości zawodowej. Między różnymi formami, celami, podmiotami, strategiami i technikami pomocy profesjonalnej istnieje sieć powiązań, która tworzy mniej lub bardziej spójny system – kontinuum doradztwa zawodowego. Początkiem

owego kontinuum jest stwierdzenie potrzeby udzielenia pomocy, a końcem w zależności od stawianych celów – zatrudnienie, przekwalifikowanie, plan zawodowy, zmiana osobowości, wybór określonego stylu życia. Zrealizowanie tych celów wymaga od doradcy osobistego zaangażowania się w profesjonalizm, czyli wytworzenia w sobie silnego poczucia więzi z wykonywanym zawodem. Postawa taka jest przyczyną i skutkiem osobowej inicjatywy w zapewnianiu jakości realizowanych aktywności.

Skrzyżowanie zaangażowania w profesjonalizm oraz specjalistyczności tworzy różne modele doradztwa. Czasami zakłada się, że większe zaangażowanie w sprawy klienta jest wystarczającym gwarantem jakości udzielanej pomocy (zob. Bańka, 2003). Sprawa jest jednak bardziej skomplikowana. Tam, gdzie potrzebna jest dla osoby radzącej się informacja i wiedza ekspercka podbudowana naukowo, zaangażowanie emocjonalne doradcy może na niewiele się zdać. Generalnie ideałem jest połączenie wysokiego poziomu specjalistyczności i kwalifikacji eksperta z maksymalnym, interakcyjnym zaangażowaniem doradcy w sprawy i potrzeby klienta. Ponieważ najczęściej jest to niemożliwe, usługi doradcze rozciągają się wzdłuż różnych kontinuumów, z udziałem różnych specjalistów, realizujących różne i komplementarne zadania, z narzuconą strukturą współdziałania i koordynacji działań, której gwarantem na najwyższych poziomach są państwo i organizacje międzynarodowe. W tym kontekście jakość doradztwa jest funkcją świadomości ograniczeń reprezentowanej specjalizacji.

Strukturę jakości procesu doradczego, jako trójwymiarową strukturę współdziałania i koordynacji aktywności, schematycznie obrazuje model ostrosłupa na Rycinie 13. Jego podstawę tworzą różne rodzaje pomocy profesjonalnej charakterystyczne dla pracy socjalnej, pośrednictwa pracy, konsultacji zawodowej, psychoterapii, porady psychologicznej etc. Jakość doradztwa wyznacza z jednej strony zakres specjalistyczności i eksperckości (oś pionowa), a z drugiej strony zakres etyczno-moralnego oraz emocjonalnego zaangażowania (oś pozioma) Przesuwając się z dołu w górę zmniejsza się amatorskość pomocy, a zwiększa się techniczna specjalistyczność doradztwa. I odwrotnie – posuwając się od działań doradczych opartych na refleksji, zawęża się zakres problemów widzianych z perspektywy etyczno-moralnej i czysto ludzkiej, a zwiększa zakres działań opartych na wiedzy naukowej i doświadczeniu eksperckim. Pomoc świadczona w sprawach zawodowych zmienia się również wraz z przesuwaniem się wokół osi ostrosłupa. Aktywności doradcze realizowane bliżej osi centralnej, na różnych piętrach specjalistyczności-eksperckości, cechuje wyższy poziom jakości. Zależności powyższe odnoszą się zarówno do instytucjonalnego systemu doradztwa zawodowego, jak i do doradztwa zawodowego realizowanego na poziomie indywidualnego

doradcy. W pierwszym przypadku jakość procesu doradczego jest funkcją stopnia koordynacji aktywności doradczych w systemie poradnictwa zawodowego. W drugim przypadku jakość procesu doradczego jest funkcją zaangażowania doradcy w profesjonalizm. Innymi słowy, jest funkcją osobowej inicjatywy w osiąganiu najwyższej jakości zadań, obowiązków i celów. W tym ostatnim znaczeniu, bycie profesjonalistą oznacza wolę bycia osobą dążącą do doskonałości.

6.2.3.2. Kompetencje profesjonalnego doradcy

Na całym świecie coraz częściej wyrażany jest pogląd, iż najważniejszym zadaniem stojącym przed dyscyplinami zajmującymi się usługami społecznymi w nadchodzących latach jest podjęcie badań zawodoznawczych nad ich własnym profesjonalizmem (Bertram, 1996). Dzięki nim możliwe stanie się ustalenie przejrzystych kryteriów profesjonalizmu. Głosy nawołujące do badań i analiz zawodoznawczych najsilniej rozlegają się w krajach, w których i tak są one najbardziej zaawansowane. W przeciwieństwie do USA – gdzie ukształtowała się tradycja empirycznego analizowania obszarów, funkcji, ról i kompetencji zawodowych bez czynienia wyjątków, a więc w przekroju dosłownie wszystkich profesji – w Europie analizy empiryczne standardów i kompetencji zawodowych ograniczały się prawie i wyłącznie do zawodów znajdujących się na tzw. „niższym poziomie” (Bertram, 1996).

W 1986 roku np. National Council for Vocational Qualifications zapoczątkował w Anglii i w Szkocji badania empiryczne standardów oraz kompetencji zawodowych w profesjach specjalistycznych obejmujących również profesje związane z szeroko rozumianym doradztwem (NCVQ, 1995; Ellis, 1996). Coraz częściej prowadzi się coraz bardziej zaawansowane badania empiryczne, których celem jest wszechstronna analiza wewnętrznej treści pracy doradców przez pryzmat krytycznych wydarzeń w praktyce zawodowej, jak np. trudności pojawiających się w codziennym, profesjonalnym wykorzystaniu testów (Moreland, 1995).

Praktycy poradnictwa, aby móc dostarczać usług doradczych na odpowiednim poziomie jakościowym muszą stale zdobywać i poszerzać swoje kompetencje niezbędne do pracy i to w różnych środowiskach kulturowych oraz kontekstach społeczno-edukacyjnych (Mezo-Zadori, 2004, s. 187). Podstawowe umiejętności, jakie powinien posiadać kwalifikowany doradca mieszczą się w czterech obszarach. Pierwszy stanowią kompetencje w zakresie kierowania własnym zachowaniem w celu efektywnego zdobywania informacji, udzielania porady lub konsultowania. Podkreśla się tu profesjonalną tożsamość doradcy oraz jego wiarygodność i odpowiedzialność etyczną. Kolejny zespół cech będących wyznacznikiem

odpowiednich kwalifikacji tworzą zdolności dotyczące rozpoznawania potrzeb i możliwości ludzi wymagających pomocy w formie porady lub konsultacji. Szczególnie podkreśla się w tym aspekcie fazę rozwoju zawodowego klienta, inaczej – okres, w jakim on się znajduje. Trzeci obszar kompetencji stanowią umiejętności rozpoznawania i kierowania rynkiem pracy. Wyróżnia się tu znajomość struktur zatrudnienia, popytu i podaży na pracę oraz inne czynniki wpływające na sytuację rynkową. Ostatnią grupę tworzą zdolności w zakresie realizowania procesu doradczego i konsultacyjnego w perspektywie długookresowej. Chodzi tu o odpowiednią diagnozę i prognozę oraz o dostarczenie klientowi takiego wsparcia, które nie będzie w skutkach jednorazowe, ale które pomoże mu w rozwiązywaniu problemów w przyszłości (Bańka, 1994).

G. Egan (2002) wskazuje na kompetencje doradcy niezbędne do świadczenia pomocy na wysokim poziomie jakości. Jako pierwsze wymienia umiejętności komunikacji w procesie poradniczym. W tym zakresie profesjonalny (kompetentny) doradca powinien posiadać zdolność uważnego, aktywnego słuchania, rozpoznawania werbalnych i pozawerbalnych odczuć klienta oraz wewnętrzną umiejętność słuchania samego siebie. Niezwykle istotną kwestią jest empatia, którą autor postrzega, jako zasadniczy czynnik kontaktu z klientem. Kolejną kompetencją osoby udzielającej pomocy jest sztuka sondowania i podsumowywania. Zdolności te mogą pozytywnie wpłynąć na zrównoważony pogląd klienta na sytuację problemową, wesprzeć go w uzyskaniu jasności sytuacji, zrozumieniu problemu. Autor wyróżnia też szereg kompetencji związanych ze stosowaniem zaawansowanych technik. Chodzi tu o umiejętność zachęcania osób radzących się do opowiadania o problemach oraz ich analizowania oraz do przełamywania barier. Kolejną istotną właściwością, jaką powinien posiadać ekspert jest sprawność w pomaganiu klientom w stawianiu wyzwań samym sobie, zmienianiu ograniczających go zachowań oraz w odnajdywaniu siły do pokonania własnych słabości. Z kompetencji tej wynika kolejna, która polega na dawaniu fachowych wskazówek do stawiania sobie wyzwań przez radzącego się. Ważne jest też doprowadzenie klienta do określenia swych rzeczywistych potrzeb i aspiracji w perspektywie przyszłości, a następnie wskazanie na możliwości realizacji jego celów (Egan, 2002).

Wskazane kompetencje doradców silnie wpływają na jakość porad, toteż im wyższy poziom wykształcenia tych umiejętności w praktyce, tym wyższą efektywność całego procesu udzielania porady. Aby jednak wiedzieć, w jakim kierunku się doskonalić, osoby zajmujące się poradnictwem powinny stale dokonywać przeglądu i bilansu własnych kompetencji zawodowych.

6.3. NORMATYWNE PODEJŚCIE DO JAKOŚCI W DORADZTWIE

6.3.1. Kodeksy etyczne a jakość doradztwa – Kodeks etyczny Międzynarodowego Stowarzyszenia Poradnictwa Edukacyjnego i Zawodowego (IAEVG)

Jednym z najważniejszych kryteriów dobrego i świadczonego na wysokim poziomie doradztwa jest rozpoznanie, uznanie i zapewnienie niezbędnych kompetencji ekspertom świadczącym pomoc. W 2003 roku Zgromadzenie Ogólne Międzynarodowego Stowarzyszenia Poradnictwa Edukacyjnego i Zawodowego (IAEVG) w Bernie, uchwaliło „Międzynarodowe kompetencje dla praktyków doradztwa edukacyjnego i zawodowego”.

Stowarzyszenie IAEVG opowiada się za jak najefektywniejszymi usługami doradztwa, a także za praktykowaniem takiej polityki państwa, która wspierałaby podnoszenie jakości usług świadczonych w tej dziedzinie. Wskazywane przez IAEVG kompetencje koncentrują się na umiejętnościach, wiedzy i postawach, które są gwarantem wysokiej jakości doradztwa. Dzieli się na dwie grupy. Pierwszą stanowią kompetencje kluczowe, obowiązujące wszystkich doradców, niezależnie od miejsca ich pracy, a drugie kompetencje specjalistyczne. Przyjmuje się, że jakość poradnictwa jest funkcją posiadanych przez doradcę kompetencji, przy czym niektórzy specjaliści będą potrzebować szerokiego zakresu specjalistycznych kompetencji, podczas gdy inni tylko kilka, w zależności od charakteru usług, jakie świadczą.

Kompetencje podstawowe:

- 1 – Wykazywanie się właściwym zachowaniem etycznym i zawodowym w wypełnianiu ról i realizacji obowiązków.
- 2 – Okazywanie poparcia i wykazywanie się postawą przywódczą w popieraniu nauki klientów, rozwoju ich kariery i zainteresowań osobistych.
- 3 – Okazywanie świadomości i uznania dla różnic kulturowych między klientami, w celu efektywnego współdziałania ze wszystkimi grupami ludności.
- 4 – Włączanie teorii i badań do praktyki w poradnictwie, rozwoju kariery, doradztwie i konsultacjach.
- 5 – Umiejętności w zakresie projektowania, realizacji i oceny programów poradnictwa i doradztwa oraz interwencji w tym zakresie.
- 6 – Wykazywanie świadomości własnych możliwości i ograniczeń.
- 7 – Zdolność do efektywnego komunikowania się z kolegami lub klientami, posługując się językiem na odpowiednim poziomie.

- 8 – Znajomość aktualnych informacji na temat tendencji w edukacji, szkoleniu, zatrudnieniu, na temat rynku pracy i spraw społecznych.
- 9 – Wrażliwość społeczna i kulturowa.
- 10 – Umiejętności w zakresie efektywnej współpracy w ramach zespołu specjalistów.
- 11 – Wykazywanie się wiedzą w zakresie procesu rozwoju kariery przez całe życie.

Oprócz kompetencji kluczowych, opracowano listę kompetencji specjalistycznych, które są niezbędne tylko dla części doradców, w zależności od charakteru ich pracy. Kompetencje specjalistyczne są tak samo ważne, jak kompetencje ogólne, z tym tylko, że reprezentują specyficzne obszary praktyki, realizowanej w specyficznych środowiskach kulturowych czy specyficznych kontekstach społeczno-edukacyjnych. Obejmują one dziesięć obszarów uwzględniających różnice rodzaju obsługiwanych klientów.

1. Ocena

- 1.1. Prawidłowe i dokładne określenie i zdiagnozowanie potrzeb klientów z użyciem różnych narzędzi i technik oceny.
- 1.2. Korzystanie z danych wynikających z oceny we właściwy sposób i w zależności od sytuacji.
- 1.3. Rozpoznanie sytuacji wymagających skierowania do służb wyspecjalizowanych.
- 1.4. Ułatwianie efektywnego kierowania poprzez inicjowanie kontaktów między służbami, do których się kieruje, a klientami.
- 1.5. Utrzymywanie aktualnych wykazów odpowiednich służb, do których się kieruje klientów.
- 1.6. Prowadzenie oceny potrzeb klientów w danym kontekście.

2. Poradnictwo edukacyjne

- 2.1. Okazywanie zainteresowania potencjałem studentów/uczniów oraz umiejętność ułatwienia jego realizacji.
- 2.2. Kierowanie studentami i grupami studentów/uczniów przy opracowywaniu planów edukacyjnych.
- 2.3. Pomaganie studentom/uczniom w procesie podejmowania decyzji.

- 2.4. Pomaganie studentom/uczniom w doskonaleniu własnej świadomości.
- 2.5. Pomaganie studentom/uczniom w wyborze przedmiotu studiów.
- 2.6. Pomaganie studentom/uczniom w przezwyciężaniu trudności w nauce.
- 2.7. Motywowanie studentów/uczniów i pomaganie im w uczestnictwie w międzynarodowych programach wymiany.
- 2.8. Konsultacje z rodzicami na temat postępów w nauce i rozwoju ich dzieci.
- 2.9. Pomaganie nauczycielom w doskonaleniu metod nauczania.
- 2.10. Pomaganie nauczycielom w prowadzeniu poradnictwa w ramach programu nauczania.

3. Rozwój kariery

- 3.1. Znajomość zagadnień związanych z rozwojem kariery i dynamiki zachowań zawodowych.
- 3.2. Wykazywanie się znajomością istotnych czynników prawnych i ich wpływu na rozwój kariery.
- 3.3. Planowanie, projektowanie i realizacja programów rozwoju kariery przez całe życie oraz interwencji w tym zakresie.
- 3.4. Znajomość modeli podejmowania decyzji i umiejętność przygotowywania się do przejścia między kolejnymi etapami: ze szkoły do pracy, zmian kariery, odejścia na emeryturę, utraty pracy, redukcji oraz planowania tych etapów przejściowych.
- 3.5. Rozpoznanie czynników mających wpływ na podejmowanie decyzji w zakresie kariery (rodzina, przyjaciele, możliwości kształcenia i finansowe) oraz stronniczych postaw (czyli stereotypizowania ludzi według kryterium płci, rasy, wieku i kultury) w tym zakresie.
- 3.6. Pomaganie jednostkom w wytyczaniu celów, określaniu strategii osiągnięcia celów, a także w ciągłej ocenie celów, wartości, zainteresowań i decyzji w sprawie kariery.
- 3.7. Znajomość państwowych lub lokalnych służb lub agencji zajmujących się pośrednictwem pracy, poradnictwem finansowym oraz sprawami społecznymi i personalnymi.
- 3.8. Znajomość materiałów na temat planowania kariery, a także komputerowych systemów informacji o karierach, Internetu i innych zasobów informacji *online*.
- 3.9. Umiejętności w zakresie właściwego korzystania z tych zasobów i technik w zakresie rozwoju kariery.

- 3.10. Umiejętności w zakresie korzystania z zasobów informacji w zakresie rozwoju kariery zaprojektowanych dla realizacji potrzeb szczególnych grup (migrantów, grup etnicznych i grup ryzyka).
- 3.11. Pomaganie klientom w budowaniu kariery i tworzeniu projektów życiowych.

4. *Poradnicwo*

- 4.1. Zrozumienie głównych czynników wpływających na rozwój osobowy klientów i na dynamikę ich indywidualnych zachowań.
- 4.2. Okazywanie empatii, poszanowania i konstruktywnego stosunku do klienta.
- 4.3. Stosowanie technik indywidualnego poradnictwa.
- 4.4. Stosowanie technik poradnictwa grupowego.
- 4.5. Zaspokajanie potrzeb studentów/uczniów należących do grup ryzyka.
- 4.6. Służenie klientom pomocą w zakresie: zapobiegania problemom osobistym, rozwoju osobowości, rozwiązywania problemów osobistych, podejmowania decyzji, określania tożsamości seksualnej, umiejętności społecznych, edukacji zdrowotnej, wykorzystania czasu wolnego.
- 4.7. Pomaganie klientom w opracowaniu planu życia osobistego.
- 4.8. Wykrywanie potrzeby kierowania do innych wyspecjalizowanych służb i kierowanie klientów do tych służb.

5. *Zarządzanie informacjami*

- 5.1. Znajomość ustawodawstwa w zakresie edukacji, szkolenia i pracy na poziomie lokalnym, krajowym i międzynarodowym.
- 5.2. Wiedza na temat równoważności stopni i tytułów zawodowych otrzymywanych w różnych krajach.
- 5.3. Gromadzenie, organizowanie, rozpowszechnianie i dostarczanie aktualnych informacji w zakresie kariery, edukacji, spraw osobistych i społecznych, na temat: edukacji i szkolenia, informacji zawodowych, możliwości pracy, zdrowia, czasu wolnego.
- 5.4. Korzystanie z technologii informatycznych w celu dostarczenia informacji edukacyjnych i zawodowych (bazy danych, komputerowe programy poradnictwa edukacyjnego i zawodowego oraz Internet).
- 5.5. Pomaganie klientom, w znaczący sposób, w dostępie do informacji edukacyjnych i zawodowych i w korzystaniu z tych informacji.

6. *Konsultacje i koordynacja*

- 6.1. Konsultacje z rodzicami, nauczycielami, wychowawcami, pracownikami socjalnymi, administratorami i innymi w celu doskonalenia ich pracy ze studentami/uczniami.
- 6.2. Wykazywanie się umiejętnościami interpersonalnymi, niezbędnymi dla tworzenia i utrzymywania relacji konsultacyjnych, określania celów konsultacji i uzyskiwania pożądanej zmiany zachowania.
- 6.3. Wykazywanie się umiejętnościami w zakresie pracy z organizacjami (uniwersytety, przedsiębiorstwa, władze lokalne i inne instytucje).
- 6.4. Interpretacja i wyjaśnianie koncepcji i nowych informacji w sposób efektywny.
- 6.5. Koordynacja pracy personelu w szkołach i w administracji lokalnej w celu połączenia wszystkich zasobów na rzecz studentów/uczniów.
- 6.6. Stosowanie efektywnego procesu kierowania w celu pomagania studentom/uczniom i innym zainteresowanym w korzystaniu ze specjalnych programów, usług i sieci.
- 6.7. Umiejętności w zakresie koordynacji i stymulowania kreatywności studentów/uczniów w budowaniu swoich własnych programów (nauki i pracy).
- 6.8. Umiejętności w zakresie budowania pozytywnego wizerunku specjalisty.

7. *Badania i ocena*

- 7.1. Znajomość metodologii badań, technik zbierania i analizy danych.
- 7.2. Popieranie projektów badawczych w zakresie poradnictwa i doradztwa.
- 7.3. Stosowanie metod prezentacji dla potrzeb sprawozdań z wyników badań.
- 7.4. Interpretacja wyników tych badań.
- 7.5. Włączanie wyników tych badań do praktyki poradnictwa i doradztwa.
- 7.6. Ewaluacja programów i interwencji w zakresie poradnictwa, z zastosowaniem aktualnych technik i modeli ewaluacji programów.

7.7. Stałe aktualizowanie swojej wiedzy w zakresie aktualnych wyników badań.

8. Zarządzanie programem / służbami

8.1. Rozpoznanie populacji docelowej.

8.2. Dokonywanie oceny potrzeb.

8.3. Zasoby inwentarzowe odpowiednie do potrzeb w zakresie planowania i wdrażania programu.

8.4. Wiedza na temat odpowiedniej aktualnej literatury, tendencji i zagadnień.

8.5. Popieranie świadomości społecznej w zakresie programów i usług.

8.6. Zarządzanie (projektowanie, wdrażanie, nadzór) programami i interwencjami.

8.7. Ewaluacja efektywności interwencji.

8.8. Korzystanie z wyników w celu doskonalenia programu poprzez zalecanie zmian instytucjonalnych.

8.9. Umiejętności w zakresie organizacji i zarządzania służbami poradnictwa edukacyjnego i zawodowego oraz pośrednictwa pracy.

8.10. Zarządzanie i nadzór nad personelem.

8.11. Popieranie rozwoju pracowników.

9. Budowanie więzi ze społeczeństwem

9.1. Umiejętności w zakresie nawiązywania kontaktów z głównymi partnerami społecznymi.

9.2. Analiza zasobów ludzkich i materialnych.

9.3. Ocena potrzeb społecznych.

9.4. Praca ze społeczeństwem w celu efektywnego wykorzystania tych zasobów dla zaspokojenia potrzeb społecznych.

9.5. Praca ze społeczeństwem w zakresie opracowywania, wdrażania i ewaluacji planów działania dla realizacji celów gospodarczych, społecznych, edukacyjnych i w zakresie zatrudnienia.

9.6. Współpraca w ramach lokalnych, krajowych i międzynarodowych sieci zasobów w zakresie poradnictwa edukacyjnego i zawodowego (np. IAEVG).

10. Pośrednictwo pracy

10.1. Trenowanie/instruowanie klientów w zakresie strategii poszukiwania pracy.

10.2. Korzystanie z Internetu w procesie poszukiwania pracy.

10.3. Prezentowanie możliwości pracy klientom i ułatwianie im właściwego wyboru pracy.

10.4. Łączność z pracodawcami oraz z instytucjami edukacyjnymi, szkoleniowymi w celu uzyskania informacji na temat oferowanych przez nich możliwości.

10.5. Konsultacje z decydentami.

10.6. Śledzenie realizacji sugestii w zakresie pośrednictwa (*follow-up*).

10.7. Kojarzenie zainteresowanych osób z wolnymi miejscami pracy, edukacji lub szkolenia.

10.8. Wspieranie klientów w utrzymaniu zatrudnienia.

6.3.2. Zalety i ograniczenia kodeksów etycznych oraz dobrych praktyk w zapewnianiu jakości

Chęć przeciwdziałania wynaturzeniom była motywacją opracowania przez APA (Amerykańskie Towarzystwo Psychologiczne) pierwszego zawodowego kodeksu etycznego na świecie (Hobbs, 1948). Od samego jednak początku, pomysł wykorzystania kodeksów etyki zawodowej, jako gwaranta jakości świadczonych usług doradczych, spotykał się na przemian z dużym entuzjazmem i z dużą krytyką. Hall (1952) określił kodeks etyki wprost, jako pobożny zbiór życzeń i frazesów. Choć stanowisko Halla jest dość odosobnione, przyznać jednak trzeba, że powstanie kodeksów etycznych nie postawiło tamy nadużyciom i niskiej jakości usług doradczych.

W ostatnich dekadach obserwuje się nowy rodzaj nadużyć etycznych w działalności usług doradczych. Jest on wynikiem skłonności do posługiwania się uproszczeniami naukowymi, które Ittelson (1989) określa mianem „teorii chodnikowych” (*folk theories*). Z jednej strony są to systemy wyjaśniania, które Fodor (1978) określa mianem zdroworozsądkowych (*commonsense*). Z drugiej strony, są to budowane na poczekaniu systemy zbliżone do myślenia „człowieka z ulicy”, lecz sugerujące funkcję pełnowartościowego wyjaśniania naukowego z tym tylko, że dodatkowego do tzw. „dyscypliny macierzystej” badacza. Uchybienia etyczne w tym kontekście polegają na marginesowości obserwacji i doświadczenia eksperckiego (Ittelson, 1989, s. 82). Ten rodzaj profesjonalizmu „ułamkowego” jest coraz większym problemem, gdyż trudno wykrywalny zamazuje różnicę między

specjalistami w pełni kompetentnymi, a więc w pełni odpowiedzialnymi za swoje czyny, a tymi, którzy dorabiają „na boku”.

Wiele obaw z perspektywy etycznej budzą działania praktyków z dolnej części piramidy zawodów, obejmującej kategorie zawodowe, zawierające dużo miejsca dla wielu chętnych spełniających podstawowe wymagania związane z „inicjacją” – zdaniem egzaminu, ukończeniem odpowiedniego szkolenia, doświadczeniem wtajemniczenia, certyfikacją i uzyskaniem licencji. Podstawowy problem, jaki się tutaj pojawia, dotyczy pytania: Jak zapewnić wysokie standardy etyczne w działalności zawodowej, gdy ich strażnikiem nie jest ani ogólne poczucie moralności, ani nawet, jak w nauce, bezwzględna konkurencja? Uchybienia w profesjonalizmie tego rodzaju nie są uchwytnie w obiektywnych wymiarach, toteż antidotum na to mają być różnego rodzaju kodeksy etyczne (Sinclair, 1993). Nie negując tak totalnie, jak Hall (1952), znaczenia kodeksów etycznych, warto jednak zaznaczyć, że ich rzeczywisty wpływ na morale zawodowe praktyków jest z różnych względów ograniczony (Piazza, 1993). Jak zauważa Flores (1988), kodeksy etyczne w większym stopniu ubezpieczają społeczność zawodową przed wyrzutami sumienia i zarzutami, że nic nie robi, niż przed faktycznymi nadużyciami swoich członków.

Kodeksy etyczne mogą być ukierunkowane na trzy cele:

- a) informowania o zachowaniach absolutnie niemoralnych i zachowaniach, które nie mogą zejść poniżej określonego standardu;
- b) promowania zachowań optymalnych,.
- c) edukowania w zakresie zachowań niepożądanych i zachowań pożądanых.

Ta trzecia funkcja kodeksów etycznych wydaje się niezwykle ważna, bowiem badania Warda i innych (1994) wykazują, że 89% uważa, iż etyka zawodowa oraz standardy zawodowe powinny być przedmiotem nauczania na wszystkich studiach, a 77% badanych stwierdziło, że jest w stanie nauczyć się zachowań etycznych w warunkach szkolnych. Tak wysokie wskaźniki uznania dla spraw etycznych bardzo cieszą, jednak jest naiwnym oczekiwaniem, że nauczanie się zasad może być równoznaczne z ich stosowaniem. Dawno temu dowiedziono, że wskutek zjawiska zwanego zakapsułkowaniem szkolenia jest bardzo słabe przenoszenie (transfer) umiejętności ćwiczonych w szkole na praktyczne zachowania w zawodzie (Haire, 1970). System edukacyjny i system zawodowy, to dwa różne systemy wzmocnień, determinujące dwa odmienne systemy zachowań.

Czy nam się to podoba, czy nie, żyjemy w czasach zacierających granicę między dobrem i złem. Dlatego też potrzebne są refleksje na sprawami etyki i moralności. Jeśli nawet analizy i kodeksy etyczne nie chronią nas całkowicie przed nadużyciami, to przynajmniej pozwalają zło nazwać złem, a dobro dobrem.

6.4. BADANIA I EWALUACJE JAKOŚCI DORADZTWA

6.4.1. Modele, metody i kryteria oceny jakości doradztwa

Mierzenie jakości doradztwa psychologicznego może się opierać na różnych modelach implikujących różne metody i strategie. Jednym z możliwych podziałów metod mierzenia jakości doradztwa jest podział na: metody mierzące jakość i skuteczność długookresowo *vs.* metody mierzące jakość i skuteczność krótkookresowo. Drugim podziałem jest podział na metody empiryczne-eksperymentalne *vs.* metody „kliniczne”. Pierwsza metoda polega na tworzeniu grup porównawczych a osoby w grupie eksperymentalnej poddaje się określonego typu procedurze doradczej. Druga metoda polega na badaniu skuteczności doradztwa zawodowego w „rzeczywistym świecie” praktyki doradczej, tzn. na pomiarze korzyści naprawdę wynoszonych przez klientów korzystających z doradztwa.

Innym możliwym kryterium podziału metod mierzenia jakości doradztwa jest podział na:

- 1 – Metody mierzące jakość i skuteczność doradztwa biorące pod uwagę racje instytucjonalne i organizacyjne.
- 2 – Metody mierzące jakość i skuteczność doradztwa biorące pod uwagę racje indywidualne, subiektywne i etyczne doradcy zawodowego.
- 3 – Metody mierzące jakość i skuteczność doradztwa biorące pod uwagę racje klienta jako konsumenta usług.

Jeszcze innym kryterium podziału może być podział na:

- 1 – Metody intersubiektywne ukierunkowane na audyt (pomiar) jakości funkcjonowania instytucji jako całości świadczącej usługi doradcze (ewaluacja jakości zarządzania).
- 2 – Metody intrasubiektywne ukierunkowane na pomiar procesów percepcji i własnych stanów, zachowań, cech.

Ostatnim kryterium podziału metod pomiaru jakości doradztwa może być podział na:

- 1 – Metody oparte na kryterium pomiaru uwzględniającym ocenę jakościową z perspektywy podmiotu zainteresowanego efektami pomiaru.
- 2 – Metody oparte na kryterium, gdzie jakość oceniana jest przez podmiot nie zainteresowany wynikami badań jakościowych.

Poszczególne kryteria metod pomiaru jakości doradztwa nie mają charakteru wykluczającego się. Jedna metoda może obejmować kilka kryteriów, pochodzących z różnych modeli.

6.4.2. Badania eksperymentalne i badania konsumenckie jakości doradztwa

Jednym ze sposobów badania jakości doradztwa psychologicznego są badania eksperymentalne i badania konsumenckie (Seligman, 1996). Pierwsze polegają na tworzeniu grup eksperymentalnych i porównawczych. Osoby w grupie eksperymentalnej poddaje się określonej typowi doradztwa. Metoda ta posiada wiele zalet metodologicznych, takich jak: losowy dobór; możliwość stosowania placebo, czyli czynników mogących mieć wpływ na przebieg procesu doradczego (np. związek doradca-klient, oczekiwanie skuteczności doradztwa, typ uwagi skierowanej na klienta), z góry określony przebieg procedury doradczej etc. Wysoko cenione określenie: „udowodnione empirycznie”, jest praktycznie równoznaczne z faktem uzyskania istotnych statystycznie wyników w badaniu eksperymentalnym i wielu uważa, że tego typu metoda jest najlepszą metodą mierzenia jakości/skuteczności doradztwa. Badania eksperymentalne nad jakością doradztwa zawodowego są jednak bardzo rzadkie i można oczekiwać, że dopiero staną się przyszłością badań w poradnictwie zawodowym.

Metodą w pewnym sensie przeciwstawną do metody eksperymentalnej są konsumenckie badania ankietowe zwane *Consumer Reports* (1995). Jak dotychczas nie objęły one jeszcze swoim zasięgiem kwestii związanych ze skutecznością poradnictwa zawodowego i można oczekiwać, że w najbliższym czasie zostaną one upowszechnione również na gruncie poradnictwa zawodowego. Obejmują one badanie skuteczności doradztwa w rzeczywistej sytuacji (tzn. nie eksperymentalnej) na podstawie analizy korzyści, jakie klienci wnoszą z procesu doradztwa. Metoda ankietowych badań konsumenckich mierzy satysfakcję klientów z udzielonej im pomocy, która była prowadzona różnymi metodami bez z góry określonych scenariuszy. Ankietowe badania konsumenckie mierzą poziom ogólnego funkcjonowania beneficjentów procesu doradczego z perspektywy czasu i jako takie są bezstronnymi badaniami jakości.

W przeciwieństwie do badań eksperymentalnych, które są realizowane przez samych badaczy i które w dużym stopniu ukierunkowane są na ich własne kryteria i oczekiwania, badania konsumenckie jakości nie stoją po żadnej stronie – tzn. doradców, badaczy jakości doradztwa, społecznych beneficjentów doradztwa, jak: pracodawców, instytucji doradczych, rządów etc. Konsumenckie badania ankietowe są lojalne jedynie wobec konsumentów. Badania konsumenckie mają też jednak swoje wady, a jedną z nich jest subiektywizm osób udzielających odpowiedzi. W badaniach tych nie sprawdza się prawdziwości udzielanych odpowiedzi na temat stopnia uzyskanej poprawy. Respondent wypełniając kwestionariusz może

się mylić, może być nadmiernie zaangażowany emocjonalnie lub udzielać odpowiedzi ze zbyt dużej retrospektywy. Inną niezmiernie ważną wadą ankietowych badań konsumenckich jest konieczność stosowania bardzo dużych prób reprezentatywnych.

6.4.3. Badania subiektywnych odczuć i satysfakcji z usług doradczych oraz procesu doradczego

Innym sposobem badania jakości doradztwa psychologicznego jest audyt i zarządzanie jakością na poziomie systemu usług doradczych. Audyt jakości to badanie jakości funkcjonowania instytucji świadczących usługi doradcze. Jest kierunek skoncentrowany na badaniu jakości, jako problemie organizacyjnym, instytucjonalnym i grupowym. Mamy tu do czynienia ze specyficzną grupą metod pomiaru jakości doradztwa, którą stanowią narzędzia pomiaru koncentrujące się na zbieraniu danych mających pomóc instytucjom świadczącym usługi doradcze w zbudowaniu jakościowo poprawnych zasad, praktyk i polityk na wszystkich poziomach ich organizacyjnej struktury. Celem wyników pomiarów jest przede wszystkim poprawa zarządzania jakością funkcjonowania instytucji doradczych. Istnieją niezliczone modele zarządzania jakością, ale większość z nich pochodzi z przedsiębiorstw oraz instytucji gospodarczych, kierującymi się nieco innymi prawami niż te, które są stosowane w organizacjach poradnictwa zawodowego.

6.4.3.1. Kompleksowe zarządzanie jakością (TQM) w doradztwie

Najbardziej rozpowszechnionym pojęciem w słowniku każdego, kto dynamicznie angażuje się w kwestie zarządzania jakością i tzw. *re-engineeringu*, czyli reorganizacji procesów działania (Pepard i Rowland, 1997), jest pojęcie kompleksowego zarządzania jakością, czyli tak zwane *Total Quality Management* (Dmochowski i Bańka, 2001). Jest to technika zbiorowego myślenia o tym, w jaki sposób należy prowadzić każdy z procesów organizacyjnych doradztwa, aby zapewnić dostarczenie usług odpowiadających wymaganiom klientów, odpowiadających ich potrzebom i zabezpieczających ich interesy. Według tej koncepcji dodatkowymi pozytywnymi konsekwencjami nastawienia na jakość są silne i trwałe związki między ludźmi (Stoner i in., 1999).

Kompleksowe zarządzanie jakością (TQM) jest strojeniem i ukierunkowywaniem kultury organizacyjnej na satysfakcję klientów z jej działalności przez zastosowanie zintegrowanego systemu narzędzi, metod, treningów, szkoleń i ewaluacji. TQM, jako proces doskonalenia procesów stosowanych w organizacji usług doradczych, prowadzi do wysokiej jakości usług. W tym kontekście jakość usług doradztwa zawodowego to ogół cech

tych usług świadczących o ich zdolności do zaspokojenia stwierdzonych i potencjalnych potrzeb klientów, ich interesów życiowych i rozwojowych. TQM w doradztwie zawodowym widziane jest m.in. przez pryzmat wydajności usług doradczych oraz kosztów.

Problem wydajności i jakości w doradztwie sprowadza się do pytania, jak zwiększyć lub utrzymać na niezmiennym poziomie liczbę obsługiwanych klientów nie obniżając jakości. Przyjmuje się założenie, iż jeżeli instytucja świadcząca usługi doradcze zdefiniuje system poprawy jakości to będzie w stanie obsługiwać tę samą liczbę klientów nie obniżając jakości usług. Przyjmuje się również inne założenie, że wyższa jakość prowadzi do obniżki kosztów. W dziedzinie usług związanych z doradztwem zawodowym tezę tę trudno udowodnić wprost. Niemniej jednak zależność ta jest łatwo dostrzegalna przez pryzmat pozytywnych i negatywnych skutków zadowolenia i niezadowolenia z działalności organizacji, której pozycja rynkowa i system zasilania finansowego zależy od reputacji. Lepsza jakość usług doradczych prowadzi do lepszej reputacji i łatwiejszej dostępności do środków finansowych (rządowych, samorządowych, sponsorów). Spostrzegana jakość jest jednym z ośmiu wymiarów jakości zapewniających lepszą konkurencyjność organizacji, obok: wyników (cech funkcjonalnych produktu organizacji), cechy (pewnej przewagi nad innymi cechami), niezawodności (prawdopodobieństwa trafności działania porady przez jakiś czas), zgodności (stopnia, w jakim cechy usług doradczych spełniają określone normy krajowe i międzynarodowe), trwałości (długości funkcjonowania usług instytucji i ich trwanie w czasie np. w postaci opieki typu *follow-up*), łatwości obsługi (dostępności do porady) oraz estetyki (komfortu i klimatu obsługi).

Punktem wyjścia kompleksowego zarządzania jakością jest strategiczne zaangażowanie wszystkich pracowników instytucji świadczącej usługi doradztwa. Jak wskazuje sama nazwa kompleksowe zarządzanie jakością, działanie to wymaga zaangażowania wszystkich środków i członków organizacji. Zaangażowanie pracowników świadczących usługi jest niezbędną składową TQM. Doradcy i ich współpracownicy oraz zwierzchnicy muszą nabyć poziom przekonania, że jakość nie jest po prostu jakimś stanem idealnym, ale obiektywnym celem, do którego należy dążyć. Również nowe formy technologii świadczenia usług doradczych mogą być czynnikiem wspomagającym wysiłki personelu do działań na najwyższym poziomie. Poprawę jakości usług doradczych może również zapewnić zastosowanie lepszych, bardziej nowatorskich metod organizacji procesu doradczego. Chodzić tu może zarówno o metody diagnozy zainteresowań zawodowych, potrzeb klientów, jak i metody analizy rynku pracy, metod udzielania porad etc.

To prowadzi z kolei do coraz bardziej ważnej kwestii w doradztwie zawodowym, jaka jest promocja jakości. Celem promocji jakości w doradztwie zawodowym jest zachęcanie doradców do podejmowania w ramach procesów doradczych inicjatyw własnych, zarówno twórczych, jak i zapobiegających powstawaniu niezadowolenia klientów, wykraczających poza sprawdzone metody zapewnienia jakości. W działaniach z zakresu promocji jakości biorą udział wszyscy uczestnicy procesu doradczego.

Wysoka jakość usług doradczych uzależniona jest od właściwej wydolności instytucji, w ramach której realizowane są usługi doradcze. Przez pojęcie wydolności jakościowej rozumie się sprawność instytucji świadczącej usługi doradcze w zakresie spełnienia jakościowych wymogów rynku we wszystkich fazach procesu doradczego (por. Griffin, 2000). Istnieje wiele dróg, wiele propozycji i wiele przepisów kompleksowego zarządzania jakością, takich jak np. czternaście wskazań W.E. Deminga czy koncepcja „kół jakości” K. Ishikawy, wg której pracownicy spotykają się, by omawiać sposoby poprawiania jakości pracy i rozwiązywania pojawiających się w pracy problemów (zob. Stoner i in., 1999). Zdaniem Stonera i współpracowników (1999) spośród poglądów na kompleksowe zarządzanie jakością można wyodrębnić pięć koncepcji wspólnych, które znajdują zastosowanie do wszystkich metod TQM. Są to: 1 – podejście systemowe; 2 – narzędzia TQM; 3 – skupianie uwagi na klientach; 4 – rola kierownictwa; 5 – uczestnictwo/partycypacja pracowników.

6.4.3.2. Europejska Fundacja Zarządzania Jakością (EFQM)

Metoda EFQM (*European Foundation for Quality Management*) jest przykładem metody przeprowadzania audytu w celu optymalizacji zarządzania jakością. Jest to Model Europejskiej Fundacji Zarządzania Jakością (EFQM), oparty na ewaluacji przeprowadzanej przez ekspertów zewnętrznych. Ten model badania i zapewniania jakości jest stosowany m.in. przez Służby Poradnictwa w Zakresie Kariery Księstwa Lichtenstein (Mezo-Zadori, 2004). Cechą charakterystyczną tej metody mierzenia i kontroli jakości jest stałe zapotrzebowanie na kryteria pomocy w rozwijaniu umiejętności oraz rewizja i pomoc ze strony przeszkolonej kadry nadzorczej przeprowadzającej audyt. Jest to system ekspercki pomiaru i kontroli jakości. Zespół ekspertów obejmuje od 4 do 7 osób, którzy proces pomiaru, budowania optymalnego modelu i kontroli efektów rozciągają na okres około 3–4 lat. Cechą wyróżniającą model EFQM od innych modeli audytu jakości jest ciągłość pomiaru, kontroli jakości oraz wprowadzania zmian przy pomocy wewnętrznej i zewnętrznej kadry ekspertów. Celem ostatecznym metody jest odkrycie potencjału poprawy sytuacji panującej w instytucji doradczej, a nie wydawanie ocen.

6.4.3.3. Jakość jako ocena słabych i mocnych stron usług doradczych (SWOT)

SWOT to akronim utworzony od czterech angielskich słów *Strengths* – silne strony, *Weakness* – słabe strony, *Opportunities* – możliwości, *Treats* – zagrożenia. Metoda SWOT jest techniką analizy całościowej ukierunkowanej na wypracowanie strategii organizacji świadczących określone usługi i uwzględniające cztery wyżej wymienione elementy. Jako metoda zbierania danych SWOT jest przede wszystkim sposobem analizowania pozycji rynkowej danej organizacji i pozycji rynkowej świadczonych przez nie usług w relacji do innych podmiotów i innych usług o podobnym charakterze. Celem SWOT jest określenie głównych czynników wpływających na konkurencyjność instytucji rozumianej bądź jako jednostka organizacyjna (np. państwowe służby zatrudnienia *versus* prywatne agencje pośrednictwa pracy), bądź instytucji rozumianej, jako rodzaj świadczonych usług (np. doradztwa zawodowego *versus* doradztwa życiowego).

SWOT jest metodą wywodzącą się z tzw. „planowania strategicznego” oraz/lub „analizy sytuacji” (*situation analysis*). Te dawniejsze koncepcje używając nieco innej terminologii stawiały sobie podobne do SWOT cele, a mianowicie: diagnozę głównych kompetencji organizacji; diagnozę punktów krytycznych wymagających poprawy; diagnozę relacji z klientem-konsumentem; diagnozę działania konkurencji. SWOT, jako analiza strategiczna, prowadząca do konkurencyjności rynkowej poprzez jakość, jest elementem strategii, której celem jest osiągnięcie pełnego obrazu tj. pełnej jasności, co do tego, z jaką sytuacją mamy do czynienia zanim podejmiemy wiążące strategiczne decyzje „Co dalej?” lub „Jakie zmiany zostaną wprowadzone?”. Istotą SWOT jest umożliwienie trafnego wyboru w planowaniu działań strategicznych.

W celu sporządzenia analizy SWOT zazwyczaj stosuje się kontrolną listę pytań odnoszącą się do czterech elementów, jak na przykład:

Strengths – silne strony:

- Określ obszary, w których ty lub twoja organizacja wyróżniasz się, jak np. główne kompetencje.
- Co twoja instytucja robi najlepiej?
- Jak silna jest twoja organizacja na rynku?
- Czy twoja organizacja ma jasno sprecyzowane kierunki działania?
- Czy panująca w twojej instytucji kultura organizacyjna tworzy sprzyjający klimat jakości środowiska pracy?

Weakness – słabe strony:

- Oceń swoje niedoskonałości.

- Co można by było poprawić w twojej organizacji?
- Co twoja organizacja robi na niedostatecznym poziomie jakości?
- Czego powinna unikać twoja organizacja?

Opportunities – możliwości:

- Przeanalizuj swoją atrakcyjność konsumencką i rynkową.
- Jakie okoliczności sprzyjają ci?
- Jakie są najważniejsze trendy rozwojowe?
- Czy twoja organizacja ma szanse otworzyć się na nowe rynki?
- Czy twoja organizacja ma szanse poradzić sobie w kontekście nowych technologii?

Treats – zagrożenia:

- Sprawdź jak twoi konkurenci funkcjonują i oceń inne potencjalne wyzwania.
- Na jakie napotykasz przeszkody?
- Co robi twoja konkurencja?
- Czy są jakieś szczególnie wymagane zmiany w profilu świadczonych przez ciebie usług?
- Czy zmiany technologiczne mają wpływ na twoją pozycję na rynku?
- Czy zmiany w polityce mają wpływ na twoje funkcjonowanie?

SWOT, jako metoda analizy jakości, dostarcza danych o wewnętrznych i zewnętrznych czynnikach wpływających na jakość funkcjonowania organizacji. Przykładami zmiennych związanych ze słabymi i mocnymi stronami „czynników wewnętrznych” są: zasoby, kultura i struktura organizacji, klienci, konkurenci. Przykładami zmiennych związanych ze możliwościami i zagrożeniami „czynników zewnętrznych” są: polityka; technologia; społeczeństwo; ekonomia.

Jak już wspomniano, SWOT służy przede wszystkim do wypracowania podstaw informacyjnych dla decyzji strategicznych. Przykładem przeprowadzenia SWOT na poziomie strategicznej analizy sytuacji w doradztwie zawodowym jest 9 analiz dotyczących mocnych stron, słabych stron, możliwości i zagrożeń przeprowadzonych przez najwybitniejszych ekspertów amerykańskich w dziedzinie doradztwa karier na zlecenie National Career Development Association (NCDA) z okazji 90 rocznicy istnienia tej organizacji. Wyniki analiz opublikowano w specjalnym numerze *The Career Development Quarterly* (2003). Każdy z autorów otrzyma do rozpracowania jedną kwestię dotyczącą diagnozy doradztwa zawodowe w następnej dekadzie na podstawie SWOT. I tak Y.B. Chung (2003) analizuje zagadnienia przyszłości doradztwa zawodowego z punktu widzenia praktyki, szkoleń, profesjonalizmu oraz etycznych aspektów

coachingu. E.L. Herr (2003) zgłębia przyszłość doradztwa zawodowego i karier, jako instrument polityki społecznej. T. Parmer (2003) przedstawia analizę strategiczną doradztwa karier z perspektywy dylematu, jakim jest nieuchronny wybór całej dyscypliny zawodowej między polityką zachowawczą przyjmującą postać kokona z jednej strony, a polityką metamorfozy. S.G. Niles (2003) zaproponował wizję przyszłości wyzwania, jakie czeka doradców w angażowanie się w obszary działań, które tak, jak obszar badań, leżały poza areną głównych obowiązków i zadań. S.S. Hansen (2003) analizuje zagadnienie przyszłej roli doradcy, jako agenta i adwokata zmian w kwestiach równości i obrony praw człowieka. M. Tang (2003) koncentruje się na kwestiach związanych z niedostatkami w doradztwie zawodowym z perspektywy włączania czynników kontekstualnych (związanych z dalszym i bliższym środowiskiem klientów) do modeli interwencji i prewencji. M. Pope (2003) stawia diagnozę doradztwa karier w obecnym stuleciu z perspektywy kulturowej, argumentując, iż niezbędne jest otwarcie na różnorodne konteksty kulturowe. T.D. Allen i L.M. Finkelstein (2003) definiują alternatywne źródła i funkcje wsparcia rozwoju klienta, wychodzące poza mentoring. S.C. Winston ukazuje na nowe możliwości i zagrożenia, jakie otwierają się w pracy doradcy w następnej dekadzie, kładąc szczególny nacisk np. na sferę zainteresowań zawodowych, gdzie nieodpowiednie interwencje doradców będą szczególnie groźne dla klientów.

Nowością w wykorzystaniu SWOT przez NCDA jest powierzenie zadania nie grupie ekspertów, ale wybitnym specjalistom od poszczególnych zagadnień. Świadczy to o możliwościach stosowania SWOT przez wszystkich, a więc zarówno przez grupy ekspertów, jak i indywidualnych doradców. Przeprowadzone analizy rekomendują zmiany w następujących obszarach doradztwa zawodowego (karier), jako dyscypliny zawodowej i naukowej (Savickas, 2003): 1 – Wzmocnienie w doradztwie teorii holistycznych; 2 – Bardziej efektywne wykorzystanie zakumulowanych badań o charakterze kontekstualnym i multikulturowym; 3 – Skoncentrowanie nowych badań na procesie doradztwa; 4 – Wykorzystanie nowych technologii do nowych metod doradztwa; 5 – Usprawnienie procesów szkolenia; 6 – Poszerzenie roli stowarzyszeń doradczych; 7 – Zwiększenie asysty środowiska zawodowego doradców w promowaniu polityki społecznej. 8 – Wzmocnienie międzynarodowego rozwoju doradztwa, jako profesji.

6.4.4.4. Metoda 360° Feedback

Przykładem innej dość rozpowszechnionej metody do pomiaru jakości organizacji jakości usług doradczy w zakresie poradnictwa zawodowego jest Metoda 360° Feedback (<http://www.tcssoftware.com/cgi-bin/WebSuite/tcsAssnWebSuite.pl>). Jest to metoda nazywana też mianem „multi-rater

feedback” – „metoda sprzężeń zwrotnych opartych na wielostronnym szacowaniu”. Jej celem jest komunikowanie spostrzeżeń, określanie mocnych stron pracowników i rozwój określonych obszarów funkcjonowania pracowników oraz instytucji. Sprzężenia zwrotne (informacyjne) pochodzą od pracowników, kierowników, współpracowników/kolegów i wewnętrznych lub zewnętrznych użytkowników/klientów.

Sprzężenia zwrotne opisują specyficzne zachowania pracowników, odzwierciedlające ich zdolności techniczne i kompetencje biznesowe oraz relewantną pozycję pracownika w strukturze organizacji (firmy) doradczej.

Przykładami pytań dotyczącymi sfery mocnych stron realizowanego w organizacji poradnictwa zawodowego są:

- Które ze zdolności są najbardziej motywującymi czynnikami?
- Jak aktywnie mógłbym zwiększyć swoją reputację zawodową?
- Niezależnie od mojej obecnej pracy, jakie stanowiska pracy pasowałyby do moich najlepszych zdolności oraz kompetencji?

Przykładami pytań odnoszącymi się do obszarów związanych z rozwojem i poprawą funkcjonowania organizacji są:

- Czy istnieje jakiś określony zestaw moich najniżej ocenianych zdolności?
- Czy w świetle moich obecnych zadań i obowiązków istnieją jakieś obszary, które wymagają podjęcia bezpośrednich działań naprawczych i rozwojowych?
- Które z moich obszarów rozwoju zawodowego działają na zasadzie barier i negatywnego wpływu na efektywność funkcjonowania?

Metoda pomiaru opiera się na szacowaniu zachowań pracowników, na podstawie pytań przynajmniej 100, notowanych (rejestrowanych) na pięciokategorialnych skalach szacunkowych.

6.5. POMIAR PSYCHOMETRYCZNY JAKOŚCI PROCESU DORADZTWA

6.5.1. Narzędzia i koncepcje badania jakości doradztwa pierwszej generacji

6.5.1.1. Ocena jakości doradztwa poprzez pomiar odczuć i satysfakcji klientów

Badania jakości doradztwa zaczęły się na dobre w latach 60. ubiegłego stulecia. Początkiem była konstrukcja narzędzi do pomiaru percepcji procesu doradztwa przez beneficjentów pomocy oraz doradców (Kirch, 1986). Pierwsze psychometryczne instrumenty pomiaru jakości doradztwa wykorzystywane do analizy jakości związku doradczego, postrzeganej efektywności doradztwa, percepcji atrybutów doradcy ujawniających się

w trakcie procesu doradczego, oraz percepcji samego procesu doradczego. W początkowym okresie nie rozróżniano precyzyjnie między oczekiwaniami a percepcjami dotyczącymi doradztwa. Te dwie kwestie znacznie się od siebie różnią, bowiem oczekiwanie oznacza nastawienie wyrażające określone prawdopodobieństwo wystąpienia pewnego stanu rzeczy. Natomiast percepcja doradztwa oznacza wiedzę osiąganą poprzez obserwację.

Jednymi z pierwszych miar (testów) jakości doradztwa były narzędzia mierzące percepcje osób korzystających z doradztwa, takie jak: *Barrett-Lennard Relationship Inventory* – BLRI; (*Barretta-Lennarda Inwentarz Związku Doradczego*) (Barrett-Lennard, 1962), *Counseling Evaluation Inventory* (Inwentarz Oceny Doradztwa) (Linden i in., 1965), czy *Counselor Effectiveness Scale* – CEI (*Skala Efektywności Doradcy*) (Ivey, 1971), *Counselor Rating Form* – CRF (*Skala Oceny Doradcy*) (Barak, LaCrosse, 1975), *Counselor Effectiveness Rating Scale* – CERS (*Skala Szacunkowa Efektywności Doradcy*) (Atkinson, Wampold, 1982).

Tabela 19. Latentne wymiary idealnego doradcy wyabstrahowane z siedmiu metod mierzących jakość doradztwa

Cechy pożądane w pracy doradcy – LATENTNE WYMIARY	
Ekspertyzm/efektywność	Otwartość
Zaufanie	Odpowiedzialność
Atrakcyjność	Akceptacja
Pozytywne postawy	Konfrontacja
Satysfakcja	Dyrektywność/instrukcyjność
Klimat	Łagodność/wyrozumiałość
Empatia	Opiekuńczość
Komfort	Samootwarcie
Zgodność	Tolerancja
Bezwarunkowość	Konkretność
Wola bycia znanym	Bezpośredniość
Motywacja	Zadaniowość

We wszystkich wymienionych instrumentach ocena jakości doradztwa opiera się na tych samych, tzn. powtarzających się wymiarach, takich jak: eksperckość (*expertness*), atrakcyjność (*attractiveness*) oraz ufność (*trustworthiness*) (Tracey i in., 1988). Alternatywną metodą pomiaru jakości doradztwa było stosowanie percepcji jakości procesu doradztwa za pomocą listy przymiotników. Przykładem takiej metody alternatywnej jest 100 pozycyjny *Inwentarz Cech Osobowych* (*Personal Attribute Inven-*

tory – PAI) (Parish i in., 1976). Jest to przymiotnikowa lista kontrolna składająca się z 50 przymiotników pozytywnych i 50 przymiotników negatywnych. Klienci oceniają doradcę poprzez wybór 30 pozycji negatywnych i 30 pozycji pozytywnych.

Wykrycie obecności tych trzech wymiarów (CRF, CERS, EAC) stworzyło warunki niezbędne do zapoczątkowania analizy czynnikowej globalnych konstruktów procesu doradztwa. A zatem, pojawił się pomysł by zacząć sprawdzać, czy skale z podobnymi etykietami formują podobne czynniki. Dodatkowo pojawiła się sugestia, że skale z różnymi etykietami mogą tworzyć ogólny czynnik oceny doradztwa. W każdym przypadku, rezultaty powinny ujawniać stopień, w jakim instrumenty mierzą podobne konstrukty oraz stopień, w jakim skale wchodzące w skład poszczególnych narzędzi są w stosunku do siebie ortogonalne (wzajemnie od siebie niezależne tj. nie skorelowane).

Analiza czynnikowa siedmiu narzędzi (CRF, CERS, CES, CEI, BLRI, EAC-Brief Form), przeprowadzona przez Heysa i Tinsleya (1989) na 33 skalach, ujawniła 6 czynników: 1 – Oczekiwanie Czynniki Ułatwiających, 2 – Percepcja Atrybutów Doradcy, 3 – Oczekiwanie Ekspertyzmu Doradcy, 4 – Oczekiwanie Osobistego Zaangażowania Doradcy, 5 – Percepcja Warunków Facylitujących, 6 – Percepcja Efektywności Doradcy.

Pierwsze metody pomiaru jakości doradztwa charakteryzują trzy generalne cechy. Po pierwsze, koncentrują się one przede wszystkim na percepcjach, postawach i oczekiwaniach beneficjentów procesu doradczego. Po drugie, konstrukcja pierwszych metod pomiaru jakości doradztwa ma charakter ateoretyczny, co oznacza, że nie opierają się one na konkretnej teorii doradztwa, a więc są wywodzone jedynie z obserwacji empirycznych (zob. Bańka, 2003). Po trzecie, metody oceny jakości doradztwa pierwszej generacji nie uwzględniały specyficznych kompetencji doradcy zawodowego, jako wymiaru definiującego profil profesjonalny i jakościowy ich pracy. W zamian za to, narzędzia pierwszej generacji koncentrowały się na ogólnych zdolnościach doradcy do emocjonalno-społecznego pomagania swoim klientom.

6.5.1.2. Ocena jakości doradztwa poprzez przegląd słabych i mocnych stron doradcy

Instrumenty pomiaru jakości doradztwa skonstruowane w drugiej połowie dwudziestego wieku wykorzystywane były na samym początku do analizy jakości związku doradczego, postrzeganej efektywności doradztwa, percepcji atrybutów doradcy ujawniających się w trakcie procesu doradczego, oraz percepcji samego procesu doradczego. Jednymi z pierwszych miar (testów) jakości doradztwa były narzędzia mierzące percepcje korzyści

odnoszonych przez osoby korzystające z doradztwa, takie jak (Bańka, 2004):

- *Barrett-Lennard Relationship Inventory* – BLRI (*Barretta-Lennarda Inwentarz Związku Doradczego*) (Barrett-Lennard, 1962),
- *Counseling Evaluation Inventory* (*Inwentarz Oceny Doradztwa*) (Linden i in., 1965),
- *Counselor Effectiveness Scale* – CEI (*Skala Efektywności Doradcy*) (Ivey, 1971),
- *Counselor Rating Form* – CRF (*Skala Oceny Doradcy*) (Barak, LaCrosse, 1975),
- *Counselor Effectiveness Rating Scale* – CERS (*Skala Szacunkowa Efektywności Doradcy*) (Atkinson, Wampold, 1982).

Wszystkie wyżej wymienione metody służą do pomiaru jakości doradztwa zasadniczo tak samo, jak ankietowe badania konsumenckie, z tym, że nie wymagają objęcia badaniami bardzo dużych grup. Brak dużych grup respondentów ma zasadniczo wyrównywać po pierwsze większa liczba zadawanych pytań, w których respondent udziela swoich informacji o swoich spostrzeżeniach. Po drugie, brak dużej liczby osób badanych rekompensuje procedura psychometrycznego opracowania narzędzia. Metody te charakteryzują trzy ogólne cechy. Po pierwsze, koncentrują się one przede wszystkim na percepcjach, postawach i oczekiwaniach beneficjentów procesu doradczego. Po drugie, pierwsze metody pomiaru jakości doradztwa mają charakter ateoretyczny, co oznacza, że nie opierają się one na konkretnej teorii doradztwa, a więc są wywodzone jedynie z obserwacji empirycznych skutków, jakie niesie dla użytkowników doradztwa proces partycypacji (zob. Bańka, 2003). Po trzecie, metody oceny jakości doradztwa pierwszej generacji nie uwzględniają specyficznych kompetencji doradcy zawodowego, jako wymiaru definiującego profil profesjonalny i jakościowy ich pracy. W zamian za to, narzędzia pierwszej generacji koncentrują się na ogólnych zdolnościach doradcy do emocjonalno-społecznego pomagania swoim klientom.

6.5.2. Narzędzia i koncepcje badania jakości doradztwa drugiej generacji

Alternatywny do wcześniej opisanego pomiar jakości doradztwa psychologicznego zakłada, iż motywacja doradców do zwiększania swojego profesjonalizmu jest tak powszechną siłą, że jej pomiar może być kryterium jakości doradztwa. Doradcy wykazują wolę poprawy poziomu swojego profesjonalizmu i poprzez samoocenę starają się określić obszary swo-

jego zachowania, swoich zdolności i swojej osobowości, które wymagają dalszego doskonalenia.

Podstawowym wyróżnikiem koncepcji badania i oceny jakości doradztwa drugiej generacji jest to, że są one zakotwiczone w tzw. „perspektywie agenturalnej” (*agentic perspective* – Bandura i Locke, 2003) lub inaczej mówiąc perspektywie podmiotowej. Zgodnie z tą ogólną orientacją teoretyczną ludzie funkcjonują, jako podmioty przewidujące, ukierunkowujące zadania na cele i proaktywnie (Bańka, 2005c), samoceniające się regulatory własnej motywacji i własnych działań. Mówiąc inaczej, ludzie mają zdolność nie tylko do korygowania własnych działań i błędów, ale zdolność wychodzenia wprzód (*fed-forward*) ze swoimi intencjami (motywami), planami celami działania. Perspektywa agenturalna (podmiotowa) mechanizmów ludzkich działań opiera się na poznawczej regulacji działania, której podstawowym elementem jest samoocena skuteczności (Bańka, 2005e i f). Wszystkie pożądane efekty w działalności człowieka, w tym również jakość działań, wyrastają z jego podstawowego przekonania (tzw. *core belief* – Bandura i Locke, 2003), że jednostka posiada moc sprawczą w zakresie produkowania pożądanych stanów. W przeciwnym przypadku, jednostka nie czuje motywacji do działania lub podtrzymywania go w sytuacji napotkanych trudności. Nie ma więc jakości działań, a tym samym jakości procesu doradczego, bez samoświadomości i świadomości celu (Dennin i Ellis, 2003). Działania doradcze na wysokim poziomie jakości to rezultat poznania i motywacji opartej na samoobserwacji, samoocenie i samowzmocnianiu.

Metody pomiaru jakości doradztwa poprzez samoocenę mają silne oparcie w teorii, z których najbardziej wpływową, okazała się teoria społeczno-poznawcza Bandury (Bandura, 1986, 1997). Uwaga badaczy skupiła się na zastosowaniach teoretycznych konstruktów społeczno-poznawczych do analizy samoskuteczności (*self-efficacy*) zarówno w odniesieniu do:

- procesu doradztwa emocjonalno-społecznego,
- procesu inicjowania zachowań użytecznych w procesie doradztwa (Larson i in., 1992),
- efektywności kierowania procesem doradczym w zastosowaniu do analizy karier (Fouad, 1994),
- uzyskiwania pożądanych wyników w procesie doradztwa karier (Swanson, 1995),
- oraz wykorzystania percepcji samoskuteczności w szkoleniu i doskonaleniu doradców (O'Brien, Hepner, 1996; O'Brien i in., 1997).

Główny nurt rozwoju metod psychometrycznych, dokonujących przeglądu słabych i mocnych stron doradcy zmierza w kierunku stworzenia instrumentów pomiaru jakości doradztwa zawodowego dostarczających wiedzy, na której możliwe byłoby oparcie najbardziej efektywnych metod szkolenia i doskonalenia kompetencji. Ogólnie rzecz biorąc, koncepcja samoskuteczności Bandury (zob. Bańka 2005d) koncentruje się na specyficznych mikrozachowaniach, z których każde może mieć inny wkład w sukces doradztwa mierzony bądź jego wynikami obiektywnymi, bądź subiektywnymi wskaźnikami jakości. A. Bandura (1986) ujmuje samoskuteczność, jako nabytą zdolność (wyuczoną) do elastycznej orkiestracji licznych mikrozachowań oraz licznych zdolności szczegółowych, w konfrontacji z ustawicznie zmieniającą się rzeczywistością, obejmującą elementy dwuznaczne, nieprzewidywalne i stresogenne.

Koncepcja pomiaru jakości doradztwa poprzez pomiar samoskuteczności opiera się na założeniu, iż ludzie odczuwają skuteczność własnej osoby, jako czynnik mediujący między tym, co widzą oni, jako coś, co można w doradztwie zrobić, a tym, co rzeczywiście robią pomagając innym. Postrzegana samoskuteczność, jako ocena własnej zdolności do działania w określonej sytuacji, warunkuje sposób zachowania się doradcy w danej sytuacji oraz jego reakcje emocjonalne (Bandura, 1982). Innymi słowy, poczucie samoskuteczności, jako ocena zaufania we własne możliwości, determinuje jakość działania w sytuacji, a w szczególności:

- 1 – inicjowanie aktywności,
- 2 – realizowanie aktywności,
- 3 – regulowanie aktywności,
- 4 – podtrzymywanie trwania aktywności.

Tylko osoby o wysokim poziomie postrzeganej samoskuteczności są zdolne do inicjowania działań, do ich realizowania oraz trwania przy nich w okolicznościach niekorzystnych. A zatem, jakość działań mierzona skutecznością, wydajnością lub jeszcze innymi wskaźnikami jest funkcją wielkości zaufania podmiotu do siebie. Samoskuteczność doradcy odnosi się do przekonań dotyczących jego zdolności do udzielania porad, do zdolności negocjowania z klientem w różnych sytuacjach, do zdolności radzenia sobie z nieprzewidywalnymi trudnościami i wreszcie do zdolności docierania do informacji i wiedzy specjalistycznej potrzebnej do rozwiązywania skomplikowanych problemów.

6.5.2.1. Ocena jakości doradztwa poprzez psychometryczny pomiar mikrozachowań

Rozwijane metody z założenia mają ujmować dwa nieco niezależne od siebie aspekty doradztwa:

- 1 – Aspekt doradztwa, w którym oceniane są przekonania samoskuteczności w odniesieniu do wykonywanych ról, w których dominują konstrukty społeczno-poznawcze procesu doradczego i emocjonalno-społecznych skutków procesu.
- 2 – Aspekt doradztwa, w którym oceniane są przekonania samoskuteczności w odniesieniu do bardziej zaawansowanych profesjonalnie kompetencji doradczych, w których dominują konstrukty społeczno-poznawcze odnoszące się np. do wykorzystywania zaawansowanych teorii naukowych, wykorzystywania aktualnych badań naukowych, jak też szkolenia i doksztalcenia się w zaawansowanych metodach diagnozy, planowania działań etc.

Rola doradcy karier jest rozległym kontinuum zadań i kompetencji, które w trakcie szkolenia i doskonalenia zawodowego podlegają zmianie (Bańka, 1994). Sam doradca na przestrzeni swojej kariery profesjonalnej, rozciągającej się od nowicjatu do końcowego jej stadium, może zmieniać swoje usytuowanie na kontinuum „kompetentnego doradcy” (Egan, 2003). Dobrze skonstruowana skala mierząca jakość doradztwa powinna obejmować całe spektrum doradztwa, począwszy od kompetencji w mikrozachowaniach i mikrozdolnościach potrzebnych na początkowym, wstępnym etapie kariery, a skończywszy na umiejętnościach złożonych, potrzebnych w rozwiązywaniu wyrafinowanych, mniej rutynowych, rzadziej spotykanych lub stwarzających sytuacje ekstremalne problemów doradczych.

Poradnictwo karier to taki rodzaj usług i kariery zawodowej, który wymaga stałych zmian w przygotowaniu zawodowym i stałego doskonalenia zawodowego. Od czasu pierwszego programu poradnictwa zawodowego sformułowanego przez Parsonsa (1909) na początku dwudziestego wieku wiele się zmieniło w celach, metodach, i kryteriach oceny jakości doradztwa zawodowego. Świadome tego zagadnienia National Career Development Association (NCDA) (1985) dla zapewnienia jakości doradztwa sformułowało trzy podstawowe kompetencje, jakie muszą być spełnione w doradztwie zawodowym. Doradztwo zawodowe spełniające wysokie kryteria jakościowe powinno wg NCDA opierać się na:

- 1 – podstawowych zdolnościach tj. mikrozachowaniach niezbędnych do realizowania doradztwa zawodowego/karier,
- 2 – umiejętnościach gromadzenia i wykorzystywania informacji,
- 3 – umiejętnościach stosowania strategii testowania i oceny zawodowej (*vocational testing and assessment strategies*) klientów.

Jak słusznie zwraca uwagę NCDA, dla zapewnienia wysokiej jakości doradztwa nie jest obojętna kolejność wymienionych czynników. Docho-dzenie do profesjonalizmu zaczyna się od biegłości doradcy radzenia sobie

z mikrozachowaniami w różnych kontekstach pracy z klientem, następnie przebiega stopniowo poprzez nabywane umiejętności gromadzenia informacji, a kończy się najwyższym stopniem wtajemniczenia zawodowego, tj. na umiejętnościach testowania i oceny zdolności zawodowej klienta.

6.5.2.2. Ocena jakości doradztwa poprzez samobadanie efektywności i poprawności mikrozachowań

Ocena jakości doradztwa, która testuje samoświadomość orientacji własnej doradcy, obejmuje dwa style doradztwa (zob. Bańka, 1996; Leong i Zachar, 1991): 1 – styl nastawiony na praktyczne umiejętności wynikające z doświadczenia oraz 2 – styl nastawiony na pogłębianie wiedzy teoretycznej, metodologicznej i naukowej (*scientist practitioner*).

Ciekawą tendencją w świecie jest powrót do modelu doradcy, jako praktyka-naukowca (*scientist practitioner*) (zob. Wannan i McCarthy, 2005). Lansowany dawniej, a także gdzieś i dzisiaj model doradztwa zawodowego oparty wyłącznie na empatii (koncepcja wywodząca się z teorii C. Rogersa) oraz doświadczeniu praktycznym (tzw. *Boulder model* – zob. Bańka, 1996) nie sprawdza się. Jako warunek niezbędny realizowania doradztwa karier na wysokim poziomie, a więc zapewniającym realizację głównych celów klienta (rozwój zdrowej osobowości oraz kształtowanie kariery zawodowej) niezbędny jest profesjonalizm odwołujący się do teorii i badań naukowych. Ten model określony jest mianem profesjonalizmu na najwyższym poziomie, do którego oczywiście nie dochodzą wszyscy doradcy.

Efektom połączenia koncepcji samobadania poprawności mikrozachowań z koncepcją doradztwa opartego na solidnych podstawach naukowych jest powstanie całego szeregu skal, takich jak:

- *Counselign Self-Estimate Inventory* (COSE) (Garson i in., 1992);
- *Counselor Activity Self-Efficacy Scale* (CASES) (Lent, Hill i Hoffman., 2003);
- *Evaluation Process Within Supervision Inventory* (EPWSI) (Lerhman-Waterman i in., 2001);
- *Career Counseling Self-Efficacy Scale* (CCSES) (O'Brien i in., 1997);
- *Scientist-Practitioner Inventory* (SPI) (Leong, Zachar, 1991);
- *Supervisory Working Alliance Inventory* (SWAI) (Efstation i in., 1990);
- *Outcome Questionnaire* (OQ) (Vermersch i in., 2004);
- *Latent Dimensions Instrument that Measures Perceptions and Expectations About Counseling* (Hayes, Tinsley, 1998).

6.5.3. Współczesne trendy w badaniu jakości procesu doradztwa oparte na samobadaniu i autosuperwizji

Współczesne trendy w badaniu i ocenie jakości procesu doradztwa, którego dominującą podstawą jest dwukierunkowa relacja „doradca – klient”, oparte są na koncepcjach, których sens oddają takie określenia, jak: samobadanie (*self-evaluation*), autosuperwizja (*self-supervision*) samokierowanie (*self-management*), automonitoring (*self-monitoring*), samoobserwacja (*self-observation*), samoregulowane uczenie się (*self-regulated learning* – Schunk, 1989). Wszystkie te pojęcia mają wspólny mianownik, odnoszący się do teorii autoregulacji, jako konsekwencji rewolucji poznawczej w psychologii (Ryan, 1970). Ryan (1970) rozwinął wysuniętą wcześniej przez McClellanda (1954) myśl, iż motywy ludzkich działań są wewnętrznymi mechanizmami wytyczającymi kierunek i jakość ludzkiej aktywności. Co więcej, motywacja człowieka ma charakter świadomy, planowy, celowy i intencjonalny (Ryan, 1970, s. 18). Jej znaczenie najlepiej ocenić, biorąc pod uwagę fakt, że ludzie mogą wykonywać zadanie na wysokim poziomie jakości w dwóch przypadkach: a) wtedy, gdy poddani są zewnętrznej kontroli, którą w doradztwie zorientowanym na klienta określa się mianem „superwizji”, lub wtedy b) gdy są poddani kontroli wewnętrznej, a więc takiej, która opiera się na zdolności automonitorowania, samodzielnego wyznaczania celów doradczych i ich podtrzymywania w czasie. Ten drugi sposób osiągania jakości procesu doradczego określany jest mianem autoseuperwizji (*self-supervision*) (Dennin i Ellis, 2003).

6.5.3.1. Dlaczego samobadanie doradców jest ważne dla zapewniania jakości procesu doradczego?

W stosunkach klient – doradca kontrola jakości od dawna była poważnie traktowana, jako klucz do zabezpieczenia interesów i potrzeb klienta. W związku z tym wymyślono superwizję, czyli monitoring zewnętrzny poczynąń doradcy, jako metodę zabezpieczenia jakości usług i podtrzymywania kompetencji doradczych (Hooloway, 1992). Niestety możliwości stosowania kontroli zewnętrznej okazały się mocno ograniczone, w związku z tym wymyślono autosuperwizję, jako początkowo zastępczy środek dla kontroli zewnętrznej (Littrell i in., 1979). Poczyniono założenie, że lepiej jest, gdy nad działaniami doradców sprawowana jest kontrola zewnętrzna, ale skoro ta jest mało dostępna to lepiej, gdy kontrola procesu doradztwa oparta zostanie na samokontroli.

Technika autosuperwizji pomyślana została, jako systematyczny proces, w trakcie którego profesjonalne działania doradcy niezależnie ukierunkowują jego rozwój zawodowy (Donnelly i Glassr, 1992). Autosuperwizja i wszystkie wcześniej wymienione jej korelaty (samokierowanie,

samoregulowane uczenie się) obejmują strukturyzowane podejścia do samoukierunkowujących się na zmianę zachowań w kontekście procesu doradczego. Strukturyzowane podejścia autosuperwizji obejmują takie działania, jak: 1 – ocenę, 2 – modyfikowanie, 3 – monitorowanie kompetencji zawodowych. Jest to też proces w doradztwie towarzyszący rozpoznawaniu, zmianie nieefektywnych działań i reakcji (mikrozachowań) oraz poprawianiu kompetencji doradczych.

Metoda autosuperwizji, jako metoda samooceny doradcy, jest szczególnie użyteczna w procesie szkolenia zawodowego doradców, dochodzenia przez nich do wyższych umiejętności profesjonalnych i wreszcie przejmowania przez nich pełnej autonomii od zewnętrznej kontroli. Zanim ktoś osiągnie zdolność do samodzielnego doradzania, bez ryzyka narażenia interesów i potrzeb klientów na szwank, najpierw przejść musi przez proces nabywania kompetencji samodzielnej oceny i samokrytyki. W tej perspektywie autosuperwizja nie jest już środkiem zastępczym do kontroli zewnętrznej, ale jednym z najważniejszych etapów dochodzenia do profesjonalizmu i jakościowo nienagannych praktyk doradczych. Podstawowa teza zapewniania jakości procesu doradczego brzmi zatem, iż tylko ci doradcy, którzy są zdolni do kontroli wewnętrznej i autoregulacji są w stanie osiągać rezultaty na najwyższym poziomie standardów jakościowych (Dennin i Ellis, 2003).

Argumenty teoretyczne przemawiające za słusnością tej tezy przedstawione zostaną w dwóch następnych paragrafach. W tym miejscu ograniczymy się do zasygnalizowania podstawowej tezy autoregulacji, iż jest to zdolność do samoobserwacji, samooceny i samowzmacniania własnych motywacji oraz działań (Bandura, 1968; Locke i Latham, 1990). Jak zauważa Schunk (1989) autosuperwizja jest jedną z autoregulacyjnych zdolności, która nie jest nabywana pasywnie czy automatycznie. Samooceny trzeba się nauczyć w trakcie formannego szkolenia doradców lub w trakcie praktyki doradczej. Nie ulega jedynie wątpliwości to, że zdolność doradców do interwencji superwizyjnych wyznaczają ich podstawową zdolność do autoregulacji w procesie doradczym (Altekruse i Brown, 1969).

Główne kierunki zainteresowania autosuperwizją w procesie doradczym obejmują: 1 – Standardy działania, mające istotne znaczenie dla pomyślnego i jakościowo zadawalającego przebiegu procesu doradczego. 2 – Rozbieżności między faktycznymi standardami wykonywania czynności/zadań doradczych a standardami mającymi istotne znaczenie dla zapewnienia zadawalającej jakości usługi doradczej. 3 – Konsekwencje wykonywanych przez doradców działań dla nich samych i klienta. 4 – Cele, które mogą być użyteczne dla dalszego rozwoju profesjonalnego doradcy. Jest rzeczą dowiedzioną, że strukturyzowane interwencje w formie autosuperwizji nie tylko stymulują u doradców autorefleksję, nastawienie na

rozwiązywanie problemów i świadomość, ale także facylitują ich dalszy rozwój zawodowy (Skovlholt i Ronnestad, 1992).

6.5.3.2. Ocena jakości doradztwa z perspektywy teorii samoskuteczności

Idea samokierowania jakością procesu doradczego w oparciu o autosuperwizję opiera się na fundamentalnym założeniu, że samobadanie poprzez samoobserwacje i samoocenę zawsze skutkuje zmianą. Podstawy teoretyczne wyjaśniające mechanizmy, wskutek których tak się właśnie dzieje a nie inaczej przedstawiają dwie teorie: Alberta Bandury (1977, 1986) teoria autoregulacji wskazująca na rolę samoskuteczności (*self-efficacy*) w kierowaniu zachowaniami efektywnymi oraz Locke'a i Lathama (1990) teoria ustanawiania celów (*goal-setting*). Są to dwie ogólne teorie wyjaśniające mechanizmy, jakimi samoukierunkujące się działanie podlega pozytywnym zmianom (zob. Bańka, 2005d).

Teoria Bandury (1968) wskazuje przede wszystkim na przyczynowość samoskuteczności (*self-efficacy causality*) w determinowaniu skuteczności działań. Samoskuteczność jest przekonaniem jednostki regulującym funkcjonowanie poznawcze, emocjonalne, motywacyjne i decyzyjne. Samoskuteczność oparta na samoocenie oddziałuje na to, jak jednostka będzie myślała o swoim rozwoju, jak motywować będzie siebie do dalszego działania, jaką wykaże wytrwałość w podtrzymaniu działania, jaką determinację wykaże w sytuacji napotkania trudności w realizacji zadania, jaka będzie jakość jej dobrostanu, jaką wrażliwością będzie się wykazywać w sytuacji stresu i jakich dokona wyborów w istotnych momentach decyzyjnych.

Teoria samoskuteczności opiera się na założeniu, iż ludzie odczuwają skuteczność własnej osoby, jako czynnik mediujący między tym, co widzą jako coś, co można zrobić, a tym, co rzeczywiście robią. Teoria ta zakłada, że postrzegana samoskuteczność, zdefiniowana jako ocena własnej zdolności do działania w określonej sytuacji, warunkuje w dużym stopniu sposób, w jaki jednostka zachowa się w danej sytuacji, jakie przejawia w niej wzory zachowań, oraz jak będzie reagować emocjonalnie na dane sytuacje (Bandura, 1982). Innymi słowy, poczucie samoskuteczności, jako ocena zaufania we własne możliwości, determinuje jakość działania człowieka w środowisku.

W koncepcji Bandury samoskuteczność nie jest zalegającą w człowieku względnie trwałą cechą osobowości, ale raczej dynamicznie zmieniającym się zestawem poznawczych ocen poziomów funkcjonowania przypisanych do określonych zachowań. A zatem, percepcje jednostki dotyczące jej samoskuteczności zmieniają się w istotny sposób w relacji do określonych zachowań, z którymi są skojarzone.

Teoria samoskuteczności Bandury (1977) wskazuje na cztery źródła informacji, które zwiększają lub zmniejszają postrzeganą samoskuteczność:

1. *Wykonywanie z sukcesem określonych aktywności.* Aby osiągnąć w jakiegokolwiek dziedzinie zaufanie do własnych możliwości działania, trzeba odnosić w niej, co jakiś czas określone sukcesy; te z kolei można odnosić tylko poprzez ćwiczenia oraz inne aktywności ukierunkowane na cel.
2. *Uczenie się przez modelowanie.* Uczenie się poprzez obserwowanie modelu a nie wykonywanie kosztownych prób i błędów oznacza, że człowiek posiada wybitną zdolność efektywnego nabywania wprawy bez potrzeby przechodzenia przez całą sekwencję czynności, które w kolejnych próbach przybliżającego do celu; modelowanie i opieranie się na sprawdzonych wzorcach jest najbardziej ekonomiczną i skuteczną metodą uczenia się.
3. *Wykorzystywanie werbalnych wskazówek i wyjaśnień dotyczących konkretnych zachowań.* Samoskuteczność wytwarza się pod wpływem zewnętrznych instrukcji udzielanych przez osoby wykazujące się w danym działaniu większą sprawnością, profesjonalizmem, wiedzą i doświadczeniem.
4. *Pobudzenie emocjonalne.* Emocje, a w szczególności lęk, uniemożliwiają osiągnięcie skuteczności. Osoba, aby była skuteczna w danym działaniu najpierw musi pozbyć się lęku przed jego podjęciem.

Pojęcie „samoskuteczność doradcy” (*counselor self-efficacy*) odnosi się do przekonań doradcy dotyczących jego zdolności do udzielania porad, do zdolności negocjowania z klientem w różnych sytuacjach, do zdolności radzenia sobie z nieprzewidywalnymi trudnościami i wreszcie do zdolności docierania do informacji i wiedzy specjalistycznej potrzebnej do rozwiązywania skomplikowanych problemów. Z konkretnego punktu widzenia (operacyjnego), pojęcie samoskuteczności do ocen doradców, rozpościerających się od „jestem całkowicie pewien” do „nie jestem pewien”, że jestem w stanie osiągnąć taki lub inny poziom wykonania jakiegoś zadania.

Przekonania o samoskuteczności mogą mieć dwojakiego rodzaju znaczenie. Po pierwsze, samoskuteczność z założenia może wpływać na poziom praktycznego funkcjonowania doradcy zawodowego poprzez oddziaływanie na jego reakcje poznawcze, emocjonalne i zachowaniowe w konkretnych sytuacjach. Innymi słowy, samoskuteczność może działać, jako mediator między posiadanymi przez doradcę zasobami doradczymi a realizowanymi efektami działania w konkretnej sytuacji. Zmienne związane z osobowością doradcy nie działają wprost na efekty działania, ale

poprzez system poznawczy podmiotu. Dana osoba może mieć odpowiednie zasoby np. inteligencji, ale nie czuć się na siłach do rozwiązywania konkretnych problemów, w konkretnej sytuacji, w obliczu konkretnych barier lub w kontekście innych wewnętrznych problemów. Samoskuteczność, jako bezpośrednia przyczyna skutecznych działań, zmienia się w czasie i w różnych okolicznościach.

Po drugie, samoskuteczność może pomagać doradcy w wyjaśnieniu mu jego szkoleniowych problemów w rozwoju jego kariery zawodowej poprzez dostarczanie informacji zwrotnej o jego zainteresowaniach, istotnych celach, doradztwie, jako centralnej aktywności w zawodowym życiu doradcy (Hepner i in., 1996). W tym przypadku poczucie samoskuteczności jest moderatorem złożonych działań proaktywnych podmiotu (zob. Bańka, 2005e), które przybliżają go do realizacji głównego celu, jakim jest jakość (profesjonalizm) własnego działania.

6.5.3.3. Ocena jakości doradztwa zawodowego z perspektywy teorii celów

Teoria ustanawiania celów (*goal-setting theory*) (Locke i Latham, 1990) rozwinęła się na bazie założenia poczynionego wcześniej przez Ryana (1970), że świadome cele powodują działanie (Locke i Latham, 2002). Celem jest obiekt lub cel działania, taki na przykład, jak określony standard sprawności, realizowany zazwyczaj w określonych ograniczeniach czasowych. Podstawowym założeniem teorii ustanawiania celów (Locke i Latham, 1990) jest to, że zadania trudne prowadzą do wyższych osiągnięć, tj. wyższych poziomów wykonania zadań oraz większego wysiłku wkładanego w wykonanie zadań niż „najlepsze instrukcje” (*do your best instruction*). Z teoretycznego punktu widzenia, teoria ustanawiania celów jest przeciwieństwem Vroom’a (1964) teorii oczekiwań (*expectancy*), zgodnie z którą siły pchające jednostkę do działania są funkcją zwielokrotnionej kombinacji walencji (antycypowanej satysfakcji), instrumentalności (przekonania, że wykonanie zadania będzie prowadzić do określonych korzyści) oraz oczekiwania (przekonania, że wysiłek będzie prowadzić do wykonania umożliwiającego osiągnięcie pożądanых korzyści). W koncepcji tej ważną rolę odgrywa również pojęcie samoskuteczności. Kiedy cele są ustanawiane samodzielnie, wtedy wysokiej samoskuteczności towarzyszy wybór celów trudnych i ambitnych, a niskiej – łatwych. Osoby o wysokiej skuteczności mają też większe zaangażowanie (*goal commitment*) w zakładane cele, używają lepszych strategii osiągania celów, oraz reagują bardziej pozytywnie na negatywne informacje zwrotne (Locke i Latham, 2002; Seijts i Latham, 2002).

Cele determinują wykonanie zdań na cztery różne sposoby. Po pierwsze, cele posiadają funkcję ukierunkowywania działania. Nakierowują one

uwagę i wysiłek na działania mające najbardziej istotne znaczenie dla osiągnięcia sukcesu, a odwołują się do aktywności nieistotnych. Po drugie, cele zawierają w sobie funkcję energetyzującą. Wysokie cele bardziej mobilizują do większego wysiłku niż cele mniej ambitne. Po trzecie, cele mają zdolność podtrzymywania działań. W sytuacji, w której jednostka ma możliwość przeznaczania odpowiedniej długości czasu na wykonanie zadania, cele trudne pochłaniają zazwyczaj więcej czasu niż cele łatwe. Po czwarte, cele oddziałują na działania pośrednio poprzez wiedzę. Oznacza to, że działanie jest rezultatem poznania (wiedzy) i motywacji, jednak elementy te mogą działać w różny sposób. 1 – Ludzie konfrontowani z określonymi celami automatycznie wybierają wiedzę i umiejętności sprawdzone w realizacji celów podobnych. 2 – Jeżeli zautomatyzowana ścieżka realizacji celu nie jest możliwa, ludzie wybierają spośród repertuaru posiadanych zdolności te, które najlepiej pasują do danego kontekstu. 3 – Jeżeli ludzie wykonują zadanie, poprzez które realizowany jest całkiem nowy cel, wtedy angażują się w planowanie rozwijające strategię osiągania celu. 4 – Kiedy ludzie konfrontowani są z zadaniami złożonymi i wymagającymi, wtedy rozwijają lepsze strategię osiągania celu. 5 – Kiedy ludzie są wytrenowani w strategiach odpowiednich dla osiągania celów trudnych, wtedy je też stosują.

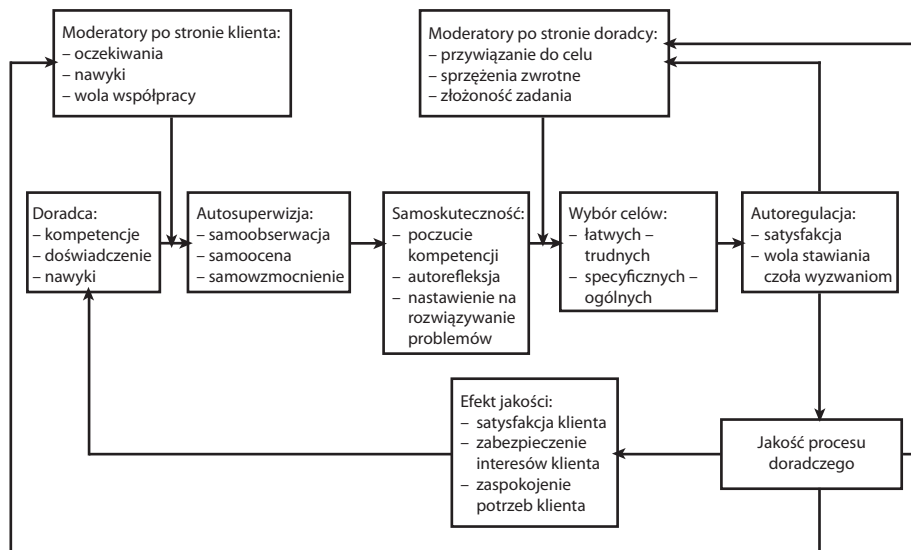
Teoria ustanawiania celów zakłada występowanie szeregu moderatorów i mediatorów w zależnościach między celem a wykonaniem (Locke i Latham, 2002). Dwoma najważniejszymi moderatorami wykonania celu jest zaangażowanie w cel (*goal commitment*). Wykonanie celu jest funkcją zaangażowania szczególnie w zadaniach trudnych, gdyż te ostatnie wymagają większego wysiłku i wytrwałości. Zaangażowanie w cel warunkują dodatkowo dwa czynniki. Jeden to ważność celu, a drugi to samoskuteczność. Samoskuteczność zwiększa osiągalność celu na trzy sposoby: a) przez skłonność do bardziej adekwatnego uczenia się i zwiększania mistrzostwa prowadzącego do osiągania sukcesów; b) przez modelowanie (naśladowanie) roli lub znajdowanie modeli, z którymi jednostka może się identyfikować; c) poprzez dogłębną komunikację, dzięki której dokonuje się ekspresja zaufania jednostki we własne siły i możliwości osiągania celu.

Drugim moderatorem wykonania zadania i realizacji celu jest sprzężenie zwrotne. Dla efektywnej realizacji celów ludzie potrzebują informacji zwrotnej streszczającej im uzyskiwany przez nich postęp w realizacji celu. Informacja zwrotna ma działanie głównie motywujące. Trzecim moderatorem w teorii ustanawiania celów jest złożoność zadania. W miarę wzrostu złożoności zadania efektywne osiąganie celu mniej zależy od strategii zautomatyzowanych, a coraz bardziej od strategii świadomie (elastycznie) dopasowanych do zadania.

W Locke'a i Lathama koncepcji ustanawiania celów zaangażowanie w cel oraz samoskuteczność pełnią rolę czynników pośredniczących między osiąganymi rezultatami działania a zewnętrznymi wzmocnieniami (działającymi na zasadzie np. informacji zwrotnej jak krytyka). Są to najbardziej bezpośrednio świadome determinanty działania. Samoskuteczność ma szczególne znaczenie wtedy, kiedy występuje negatywne streszczające sprzężenie zwrotne (np. krytyka działania). Poziom odczuwanej samoskuteczności osoby, następujący po takiej informacji zwrotnej, determinuje to, czy cele ustanawiane po krytyce będą ambitne czy nie ambitne.

Sumując, obydwie przedstawione teorie w podobny sposób podchodzą do kwestii autoregulacji działania (Bandura i Locke, 2003), wysuwając na plan pierwszy zasadę pozytywnego sprzężenia zwrotnego (*feed-forward self-regulation*) zamiast dominującego dotychczas negatywnego sprzężenia zwrotnego ukierunkowanego na korekcję błędów. Przekładając założenia powyższe na kwestie związane z badaniem i zapewnianiem jakości procesu doradczego można powiedzieć, iż jakość doradztwa jest bardziej funkcją podejmowania przez doradców ambitnych, nowych i proaktywnie zorientowanych celów niż tradycyjnego kontrolowania błędów (Bańka, 2005d,e,f). Jakość procesu doradczego w większym stopniu jest funkcją świadomego i osobistego (personalnego) zaangażowania się doradców w różnorodne cele niż funkcją zewnętrznej kontroli i stymulacji np. poprzez płace. Skuteczność tych ostatnich, zgodnie z przedstawioną wyżej teorią, i tak jest mediowana przez skuteczność własną doradców, czyli przekonanie dotyczące pewności, że jest się w stanie dane zadanie wykonać. Poczucie skuteczności własnej determinuje wybór celów i wolę działania doradcy i jeżeli tego zabraknie, żadna zewnętrzna kontrola jakości nic nie pomoże, Aby jednak doradca mógł nabyć przekonanie, co do swoich możliwości działania, wprawdzie musi mieć sposobność dokonywania tego, co wcześniej zostało określone, jako samoocena. Inaczej mówiąc, doradca musi najpierw mieć możliwość porównania własnych osiągnięć w stosunku do określonych standardów ewaluacyjnych. Standardy ewaluacyjne zawarte są w definicji celu, gdyż cel jest zarówno produktem działania, jak i kryterium osiągania działania.

Aby jednostka mogła wytworzyć w sobie poczucie samoskuteczności wprawdzie musi więc mieć możliwość autosuperwizji (samobadania), czyli samoobserwacji, samooceny i samowzmacniania się. W tym kontekście samoocena to proces porównań, w którym jednostka nabiera poczucia, że jest w stanie osiągnąć określony w ramach celu standard wykonania zadania. Efektem tak rozumianej samooceny jest samoskuteczność, która determinuje wybór celów (trudnych *vs* łatwych, konwencjonalnych *vs* nowatorskich etc.), ustanowione cele warunkują procesy autoregulacji (satisfakcję i wolę stawiania czoła wyzwaniom),



Ryc. 14. Zintegrowany model samobadania jakości procesu doradczego

a te z kolei dopiero warunkują. Zintegrowany model roli autosuperwizji, samoskuteczności, procesu ustanawiania celów i motywacji na jakość procesu doradczego przedstawia Rycina 14. Model ten integruje założenia teoretyczne zarówno teorii samoskuteczności Bandury, jak i teorii ustanawiania celów Locke’a i Lathama.

6.6. SKALA DO SAMOBADANIA JAKOŚCI PROCESU DORADZTWA

6.6.1. Podstawy teoretyczne skal do samobadania jakości doradztwa

Jako główny cel skonstruowanego narzędzia do oceny jakości doradztwa przyjęto stworzenie psychometrycznie rzetelnego i trafnego instrumentu użytecznego w diagnozie deficytów oraz potencjalnych możliwości, użytecznych w określaniu priorytetów szkoleń dla nowicjuszy, jak też doświadczonych doradców w dziedzinie poradnictwa zawodowego.

Jako podstawę teoretyczną rozwijanych metod oceny jakości przyjęto Bandury (1977) konstrukt teoretyczny samoskuteczności doradcy. Samoskuteczność jest to dokonywana przez ludzi ocena własnych zdolności do organizowania i egzekwowania określonego kursu działania, wymagającego realizowania różnego rodzaju działań na określonym poziomie

sprawności, efektywności, wydajności – jednym słowem jakości (Bandura, 1986, s. 391).

Przyjęto, iż rola doradcy jest rozległym kontinuum zadań i kompetencji, które w trakcie szkolenia i doskonalenia zawodowego podlegają zmianie (Bańka, 2003b). Sam doradca zawodowy na przestrzeni swojej własnej kariery profesjonalnej, rozciągającej się od nowicjatu do końcowego jej stadium, może zmieniać swoje usytuowanie na kontinuum „kompetentnego doradcy” (Egan, 2003). Przyjęto też, że skala mierząca jakość doradztwa powinna obejmować całe spektrum doradztwa, począwszy od kompetencji w mikrozachowaniach i mikrozdolnościach potrzebnych na początkowym, wstępnym etapie kariery, a skończywszy na umiejętnościach złożonych, potrzebnych w rozwiązywaniu wyrafinowanych, mniej rutynowych, rzadziej spotykanych lub stwarzających sytuacje ekstremalne problemów doradczych.

W rozwoju każdego narzędzia kluczową kwestią pozostają również kwestie teoretycznych założeń definiujących podstawowe wymiary oceny. Na przykład Lent, Hill i Hoffman (2003) w swojej konstrukcji *Skali Samoskuteczności Aktywności Doradcy (CASUS)* oparli się na słynnym Hilla i współpracowników (1999) modelu kompetencji pomocowych (*helping skills*), dzielących je na trzy główne rodziny (domeny): 1 – kompetencje związane ze stadium wglądu w proces doradczy (*insight skills*), gdzie potrzebne jest wykonywanie czynności pomocowych na podstawowym poziomie (takim, jakim w naszych polskich warunkach muszą się lub powinni się wykazywać pośrednicy pracy po wstępnym instruktażu), 2 – kompetencje związane ze stadium eksploracji (*exploration skills*), 3 – kompetencje związane ze stadium realizowania konkretnych posunięć i działań doradczych (*action skills*).

Pierwsza domena (samoskuteczność w kompetencjach doradczych – *Helping Skill Self-Efficacy*) obejmuje zdolności do kompetentnego wykonywania podstawowych czynności pomocowych i jest to podstawowy etap rozwoju kompetencji doradczych. Druga domena (samoskuteczność kierowania procesem doradczym – *Session Management Self-Efficacy*) dotyczy już umiejętności generowania adekwatnych odpowiedzi na wyłaniające się scenariusze problemowe. Podstawowa różnica między dwiema tymi domenami, to zarazem różnica między umiejętnością do zwykłego reagowania na wyłaniające się wymagania a umiejętnością do integrowania podstawowych kompetencji doradczych. Jest to wyższy etap rozwoju i samooceny kompetencji zawodowych. Trzecia domena to samoskuteczność w radzeniu sobie z wyzwaniami (*Counseling Challenges Self-Efficacy*) sytuacji, których scenariusze wymagają od doradcy zdolności generowania zachowań przybliżających go do pozytywnego rozwiązania problemu klienta. W grupie zadań testujących zdolności do generowania

skutecznych zachowań przybliżających doradcę do rozwiązania problemu mogą znajdować się pytania dotyczące umiejętności rozwiązywania konkretnych problemów, gdzie potrzebna jest nie tylko wiedza deklaratywna, ale też pewien spryt wynikający z gromadzonego doświadczenia.

W konstrukcji prezentowanej tutaj skali oceny jakości doradztwa zawodowego wykorzystano dotychczasowe doświadczenia nad rozwojem tego typu narzędzi na świecie. Przyjęto podstawowe założenie, że będzie to takie narzędzie, które ma testować zestaw działań podejmowanych przez doradcę, które nie tylko orientują klienta w sprawach zawodowych, ale także wspierają jego funkcjonowanie zawodowe, przyczyniając się do rozwoju zdrowej osobowości (Blustein i Spengler, 1995; Dorn, 1992; Lucas, 1993). A zatem celem oceny jest nie tylko wąsko pojęte funkcjonowanie zawodowe jednostek, ale także ich dobrostan. Efektywny doradca, a więc dostarczający wysokiej jakości usług, musi łączyć działalność ukierunkowaną na rozwiązywanie problemów emocjonalno-społecznych, jak i problemów ściśle zawodowych.

Problemem podstawowym w rozwoju adekwatnej do warunków polskich metodologii oceny jakości doradztwa zawodowego jest kwestia operacjonalizacji podstawowych konstruktów (wymiarów, domen) oceny oraz podstaw teoretycznych (Dawis, 1987; Bańka, 2003a). Niestety na dzień dzisiejszy nie ma ani jednej teorii, czy modelu poradnictwa zawodowego (zob. Bańka, 2003a), który odnosiłby się z wystarczającą adekwatnością do złożoności współczesnego doradztwa zawodowego, jako doradztwa karier. Dlatego też przed przystąpieniem do tworzenia omawianego narzędzia oceny jakości doradztwa przeprowadzony został szeroki przegląd teorii, stanowisk, ujęć, taksonomii i kompetencji doradczych reprezentowanych w fachowej literaturze przedmiotu.

Ostatnie konceptualizacje poradnictwa zawodowego i doradztwa karier odnoszące się do badania samoskuteczności doradców, obejmują najczęściej dziesięć obszarów efektywnego działania (O'Brien i in., 1997):

- 1 – rozwój współpracy z klientem,
- 2 – konceptualizacja uwarunkowań i problemów związanych z karierą zawodową klienta,
- 3 – wytyczanie klientowi celów rozwoju jego kariery,
- 4 – stosowanie w pracy z klientem teorii karier,
- 5 – ocena przewag, deficytów oraz ograniczeń w zainteresowaniach zawodowych klienta,
- 6 – komunikowanie rezultatów pracy klientowi oraz integrowanie na bieżąco wyników pracy z klientem,
- 7 – asystowanie klientowi w dalszej eksploracji własnej osobowości zawodowej oraz problemów związanych z jego karierą,

- 8 – asystowanie klientowi w podejmowaniu istotnych decyzji zawodowych,
- 9 – asystowanie klientowi w procesie wdrażania jego decyzji do praktyki,
- 10 – praca z klientami wymagającymi specjalnej troski i wywodzącymi się ze środowisk specjalnych.

Każde narzędzie oparte na wymienionym katalogu warunków niezbędnych do wystąpienia wysokiej jakości doradztwa wiedzy w kierunku konstruowania specyficznej teorii poradnictwa i doradztwa karier, daleko wykraczającego poza tradycyjny obszar interwencji zawodowych, takich jak ocena zainteresowań i zdolności czy pośrednictwo pracy.

6.6.2. Historia skali

Kronika konstrukcji polskiej skali do oceny jakości doradztwa poprzez ocenę skuteczności własnej i procesu doradztwa zawodowego obejmuje kilka kroków. Pierwszym wykonanym krokiem było zdefiniowanie głównych domen oceny. I tak wyodrębnione zostały cztery główne domeny oceny jakości (samoskuteczności) doradztwa zawodowego, a mianowicie:

1. Domena własnych uzdolnień wynikających z cech osobowości i kowariancji z sytuacją tworzoną przez klienta.
2. Domena rodzaju podejmowanych przez doradcę działań zorientowanych na proces doradczy.
3. Domena sposobów kształtowania relacji z klientami.
4. Domena własnych kompetencji dyrektywnych-eksperckich związanych z:
 - a) umiejętnościami specjalistycznymi,
 - b) wiedzą specjalistyczną,
 - c) wiedzą techniczną ukierunkowaną na implementację wiedzy w praktyce,
 - d) nastawieniem na eksperckość i naukowe podbudowywanie doświadczenia.

Ostatnia domena testuje samoświadomość doradcy w zakresie orientacji własnej na styl doradztwa. Generalnie mamy do czynienia z dwoma stylami doradztwa (zob. Bańka, 1996; Leong i Zachar, 1991): 1 – styl nastawiony na praktyczne umiejętności wynikające z doświadczenia oraz 2 – styl nastawiony na pogłębianie wiedzy teoretycznej, metodologicznej i naukowej (*scientist practitioner*).

Prace nad *Skalą Oceny Jakości Doradztwa* zostały zainicjowane na posiedzeniu Ogólnopolskiego Forum Poradnictwa Zawodowego w 2004

roku. Głównym celem projektowanej wówczas *Skali Oceny Jakości Doradztwa Zawodowego* było dostarczenie polskim doradcom zawodowym psychometrycznie rzetelnego i trafnego instrumentu: 1 – użytecznego w diagnozie deficytów oraz potencjalnych możliwości, 2 – użytecznego w określaniu priorytetów szkoleń zarówno dla nowicjuszy, jak i doświadczonych doradców.

W ramach teoretycznie zdefiniowanych domen (czynniki) doradztwa zawodowego sformułowanych zostało 74 pozycji/stwierdzeń: 19 pozycji w ramach domeny pierwszej, 15 – w ramach domeny drugiej, 10 – w ramach domeny trzeciej, 10 – w ramach domeny 4, oraz 23 – w ramach domeny piątej. Poszczególne pozycje są opisami konkretnych prac, zadań, obowiązków, powinności i zachowań doradcy. Celem konstrukcyjnym było równomierne pokrycie zadaniami testowymi (pytaniami) poszczególnych domen (wymiarów). Pełen zestaw pytań zawiera Tabela 20.

Tabela 20. Pełen zestaw pozycji Skali Samoskuteczności Własnej i Procesu Doradztwa (SSWPD)

1	Żywię przekonanie, że mój sposób formułowania pytań, interpretacji wyrażania się jest jasny i łatwy do zrozumienia dla klienta.	1 2 3 4 5 6 7
2	Czuję, że mój sposób podchodzenia do problemów klienta jest trafny i właściwy z punktu widzenia, co klient mówi i czego oczekuje.	1 2 3 4 5 6 7
3	Mam pewność, że moje interpretacje problemów przedstawianych przez klienta są związane i trafne.	1 2 3 4 5 6 7
4	Uważam, że mój sposób widzenia potrzeb klienta jest prawidłowy, o czym świadczą jego bezpośrednie reakcje na moje działania.	1 2 3 4 5 6 7
5	Żywię przekonanie, że umiem zrozumieć problemy klienta oraz właściwie nazwać je.	1 2 3 4 5 6 7
6	Ufam, że potrafię odpowiednio reagować na zachowanie klienta, jakie prezentuje w kontakcie ze mną (np. w formie właściwych wypowiedzi znaczących, czy znaczących gestów).	1 2 3 4 5 6 7
7	Żywię przekonanie, że treść moich reakcji uczuciowych oraz zachowań jest spójna i nie rozbieżna z tym, co mówi i prezentuje sobą klient.	1 2 3 4 5 6 7
8	Uważam, że kompetencje, które prezentuję w kontakcie z klientem zasługują na jego szacunek.	1 2 3 4 5 6 7
9	Reagując na zachowanie klienta czy to w formie ujawnionych uczuć, czy uważnego słuchania, zawsze zachowuję dokładność i stosowność.	1 2 3 4 5 6 7
10	Kończąc spotkanie, robię to w sposób taktowny i we właściwym czasie.	1 2 3 4 5 6 7
11	Żywię przekonanie, że nie sprawia mi żadnych trudności ocena gotowości zaangażowania klienta w rozwiązanie jego własnych problemów.	1 2 3 4 5 6 7
12	Podczas kontaktu lub rozmowy z klientem mam tendencję do narzucania mu własnego systemu wartości.	1 2 3 4 5 6 7
13	Myślę, że jestem w stanie udzielać klientowi użytecznych wskazówek i porad.	1 2 3 4 5 6 7

14	Mam wrażenie, że w stosunku z klientem mogę mieć trudności z powstrzymaniem się od osądzenia jego przekonań i wartości.	1 2 3 4 5 6 7
15	Ufam, że jestem w stanie zawsze rozgraniczać problemy i konflikty osobiste od problemów i konfliktów, jakie rozwiązuję wspólnie z klientem.	1 2 3 4 5 6 7
16	Kiedy komunikuję się z klientem, nie mam pewności, czy między nami zachodzi pełne porozumienie.	1 2 3 4 5 6 7
17	Nie umiem reagować na uczucia klienta w odpowiedni sposób.	1 2 3 4 5 6 7
18	Nie obawiam się, że w relacji z klientem „zapomnę się” i ujawnię zachowania niestosowne.	1 2 3 4 5 6 7
19	Myślę, że moje zachowania i reakcje emocjonalne są stabilne w czasie.	1 2 3 4 5 6 7
20	Mam pewność, że wiek i płeć klienta w moim przypadku nie ma wpływu na przebieg i efekty procesu doradczego.	1 2 3 4 5 6 7
21	Obawiam się, że moje działania i oceny mogą nie być pomocne klientowi w definiowaniu i rozwiązywaniu jego problemów przez cały czas.	1 2 3 4 5 6 7
22	Obawiam się, że brakuje mi elastyczności w doborze różnorodnych metod do różnych problemów klienta.	1 2 3 4 5 6 7
23	Obawiam się, że moje sposoby reagowania, wyrażania uczuć i wartości w określonych momentach procesu doradczego mogą być nieodpowiednie.	1 2 3 4 5 6 7
24	Obawiam się, że moje działania doradcze, reakcje uczuciowe oraz oceny mogą nie być odpowiednio wyrażane i w związku z tym mogą być błędnie rozumiane przez klienta	1 2 3 4 5 6 7
25	Obawiam się, że mogę nie rozumieć właściwego znaczenia zachowań klienta związanych z jego gestykulacją, postawą i ruchami ciała.	1 2 3 4 5 6 7
26	Obawiam się, że w procesie doradczym mogę nie potrafić zachować się naturalnie, bez zbędnego zastanawiania się nad każdym posunięciem i reakcją w relacji z klientem.	1 2 3 4 5 6 7
27	Nie znam swoich możliwości wychodzenia naprzeciw wyzwaniom, jakie stwarza klient i zmieniająca się sytuacja w procesie doradczym.	1 2 3 4 5 6 7
28	Moje oceny problemów klienta mogą nie być tak trafne, jak by się chciało lub wymagała tego sytuacja.	1 2 3 4 5 6 7
29	Nie mam pewności, czy jestem w stanie kontrolować rozwój klienta i ukierunkowywać jego specyficzne wybory w pracy nad sobą.	1 2 3 4 5 6 7
30	Nie mam pewności, czy jestem w stanie wkładać tyle wysiłku i energii, by wywołać u klienta poczucie współuczestnictwa oraz zaufania we własne siły.	1 2 3 4 5 6 7
31	Obawiam się, że mój sposób mówienia, wyrażania uczuć, wyjaśniania i sondowania opinii może nie być dla klienta dostatecznie jasny.	1 2 3 4 5 6 7
32	Wydaje mi się, że posiadam dostateczną wiedzę, by w doradztwie uważać się za osobę skuteczną.	1 2 3 4 5 6 7
33	Nie jestem pewien, czy moje reakcje przybliżają klienta w czasie do skonkretyzowania jego problemów i wyborów.	1 2 3 4 5 6 7
34	Nie jestem pewien, czy klienci zawsze odbierają mnie jako osobę szczerą.	1 2 3 4 5 6 7
35	Nie mam pewności, że posiadam odpowiednio szeroki repertuar technik niezbędnych do efektywnego zmagania się z problemami, jakie stwarzają klienci.	1 2 3 4 5 6 7

36	Nie mam pewności, jak radzić sobie z klientami niezdecydowanymi i słabo angażującymi się w proces doradczy.	1 2 3 4 5 6 7
37	Czuję się osobą kompetentną, gdy chodzi o moje zdolności radzenia sobie w sytuacjach kryzysowych – np. związanych z nietrzeźwością.	1 2 3 4 5 6 7
38	Mogę mieć trudność w radzeniu sobie z klientami skrytymi, którzy nie ujawniają swoich myśli i intencji.	1 2 3 4 5 6 7
39	Wydaje mi się, że posiadam dostateczną wiedzę, by uważać się za osobę skuteczną w radzeniu sobie z osobami stwarzającymi problemy.	1 2 3 4 5 6 7
40	Ufam, że posiadam wystarczającą wiedzę, by radzić sobie z problemami klientów, którzy mają generalnie negatywną postawę wobec doradcy.	1 2 3 4 5 6 7
41	Myślę, że jestem w stanie radzić sobie z sytuacją, w której klient wykazuje postawę roszczeniową i oczekuje więcej niż mu się należy lub doradca jest w stanie mu dać.	1 2 3 4 5 6 7
42	Wierzę, że jestem w stanie sprostać wyzwaniom spowodowanym tym, że klient manipuluje sytuacją.	1 2 3 4 5 6 7
43	Jestem w stanie poradzić sobie nawet w sytuacji, w której klient wykazuje wyraźne oznaki nierównowagi psychicznej.	1 2 3 4 5 6 7
44	Uważam, że jestem w stanie poradzić sobie z osobami po bardzo ciężkich przeżyciach osobistych (np. po próbach samobójczych, długotrwałym uwięzieniu).	1 2 3 4 5 6 7
45	Myślę, że posiadam wystarczające kompetencje, by być dobrym doradcą niezależnie od tego, z jakiego środowiska społecznego pochodzą klienci.	1 2 3 4 5 6 7
46	Obawiam się, że w przypadku klientów pochodzących z pewnych specyficznych środowisk mogłyby w mojej pracy pojawić się pewne problemy ze zrozumieniem problemu z ich punktu widzenia.	1 2 3 4 5 6 7
47	Obawiam się, że w przypadku klientów pochodzących ze środowisk zaniedbanych i z marginesu społecznego mogłyby wystąpić pewne problemy w efektywnym komunikowaniu się.	1 2 3 4 5 6 7
48	Rozumiem stres, jaki przeżywają klienci pochodzący z niektórych środowisk (np. zaniedbanych, marginalizowanych).	1 2 3 4 5 6 7
49	Posiadam wystarczające doświadczenie oraz wiedzę, by radzić sobie z klientami z różnych subkultur.	1 2 3 4 5 6 7
50	Jako doradca mam świadomość specyfiki swoich poglądów przekonań.	1 2 3 4 5 6 7
51	Potrafię być tolerancyjny wobec pewnych dziwactw lub niezwykłych postaw klientów.	1 2 3 4 5 6 7
52	Uważam, że umiem wykazać wrażliwość na odmienne uwarunkowania i doświadczenia różnych grup klientów.	1 2 3 4 5 6 7
53	Nie obawiam się kontaktów z klientami z tzw. „marginesu społecznego”.	1 2 3 4 5 6 7
54	Potrafię dostarczać klientowi wsparcia we wdrażaniu jego celów zawodowych, towarzysząc mu w kształtowaniu uczuć wobec procesów związanych z wyborami zawodowymi i pracy.	1 2 3 4 5 6 7
55	Potrafię syntetyzować informację zawodową w sposób umożliwiający klientowi właściwe rozumienie jego sytuacji zawodowej i zatrudnieniowej.	1 2 3 4 5 6 7
56	Umiem pomagać klientowi w zrozumieniu osobowościowych barier uniemożliwiających mu osiągnięcie zakładanych przez niego celów.	1 2 3 4 5 6 7

57	Umiem pomagać klientowi w zrozumieniu zewnętrznych (środowiskowych) barier uniemożliwiających mu osiągnięcie zakładanych przez niego celów.	1 2 3 4 5 6 7
58	Towarzyszę klientowi w rozwiązywaniu jego problemów do końca.	1 2 3 4 5 6 7
59	Nie mam problemów z towarzyszeniem klientowi w zrozumieniu jego sytuacji ogólnozyciowej (np. rodzinnej, związanej z czasem wolnym, ogólnymi zainteresowaniami), wpływającej na jego sytuację zawodową.	1 2 3 4 5 6 7
60	Nie mam problemów z doбором metod oceny zainteresowań zawodowych klienta.	1 2 3 4 5 6 7
61	Nie mam problemów z doбором sposobów oceny zdolności klienta.	1 2 3 4 5 6 7
62	Nie mam problemów z doбором narzędzi diagnozy i sposobów wyjaśniania osobistych uwarunkowań decyzji i planów zawodowych klienta.	1 2 3 4 5 6 7
63	Nie mam problemów z wyborem metod oceny planów zawodowych i życiowych klienta, optymalnych ze względu na jego wiek, płeć, wykształcenie i pochodzenie społeczne.	1 2 3 4 5 6 7
64	Nie mam problemów z doбором narzędzi oceny systemu wartości klienta dotyczących jego kariery zawodowej.	1 2 3 4 5 6 7
65	Nie mam problemów z objaśnianiem rezultatów diagnoz i ocen (wyników badań) możliwości i planów zawodowych klienta.	1 2 3 4 5 6 7
66	Nie mam trudności ze rozumieniem specyficznych problemów zawodowych związanych z płcią, z jakimi borykają się klienci w miejscu pracy.	1 2 3 4 5 6 7
67	Nie mam trudności ze rozumieniem specyficznych problemów zawodowych związanych z wiekiem, z jakimi borykają się klienci w miejscu pracy.	1 2 3 4 5 6 7
68	Nie mam problemów z rozumieniem specyficznych problemów podejmowania decyzji w zakresie kariery zawodowej, z jakimi borykają się klienci pochodzący z różnych środowisk społecznych (subkultur).	1 2 3 4 5 6 7
69	Nie mam problemów z rozumieniem specyficznych problemów w planowaniu i realizowaniu kariery związanych z płcią klienta.	1 2 3 4 5 6 7
70	Nie mam problemów z dysponowaniem i wykorzystywaniem informacji zawodowej potrzebnej do dopasowania klientów do rynku pracy.	1 2 3 4 5 6 7
71	Nie mam problemów ze znajomością i stosowaniem aktualnej wiedzy dotyczącej etycznych aspektów procesu doradczego.	1 2 3 4 5 6 7
72	Nie mam problemów ze znajomością i stosowaniem aktualnej wiedzy dotyczącej prawnych aspektów procesu doradczego.	1 2 3 4 5 6 7
73	Nie mam problemów z dostępem do aktualnych badań naukowych pozwalających na usprawnianie procesu doradczego.	1 2 3 4 5 6 7
74	Mam stały kontakt z wynikami badań naukowych ukazujących tendencje zmian w narzędziach diagnostycznych, metodach oceny i metodyce doradztwa.	1 2 3 4 5 6 7

Narzędzie składające się z 74 pozycji, z których część miała postać stwierdzeń odwróconych, zostało rozesłane do doradców zawodowych w całej Polsce. Osoby uczestniczące w badaniach miały za zadanie wyrazić przy każdej pozycji swoje zaufanie w relacji do swoich możliwości, umiejętności i zdolności według następującej instrukcji: Poniżej znajduje się lista problemów, z jakimi borykają się wszyscy doradcy pomagający

ludziom w sprawach zawodowych, pracy i zatrudnienia. Na załączonej obok 7 stopniowej skali zaznacz, skreślając jedną z siedmiu cyfr, na ile zgadzasz się z każdym stwierdzeniem z osobna, biorąc pod uwagę Twoje obecne odczucia, jakich aktualnie doświadczasz w swojej codziennej pracy”. W badaniach wykorzystana została skala siedmiostopniowa, gdzie na skali ocen cyfra 1 oznaczała – „całkowicie się zgadzam”, a cyfra 7 – „całkowicie się nie zgadzam”.

Dane pochodzące od 300 respondentów podzielono na dwie grupy. Jedna grupa wyników (N-150) wykorzystana została do analizy czynnikowej eksploracyjnej. Druga z kolei wykorzystana została do analizy czynnikowej konfirmacyjnej, sprawdzającej stabilność wyodrębnionych czynników na grupie pierwszej. Do wyodrębniania czynników oraz wyboru najlepszych pozycji użyto analizy czynnikowej (Gorsuch, 1997) wg głównych składowych, wykorzystując w tym celu pakiet *CSS Statistica* (Orłowski, 2001) oraz *SPSS*. Do wyboru optymalnej liczby czynników zastosowano test piargowy Cattela (Orłowski, 2001). Test usypiska Cattela (1966) wskazał na pięcioczynnikowe rozwiązanie, jako najbardziej optymalne dopasowanie struktury testu. Pięć głównych czynników wyjaśnia 55% wariancji wspólnej testu, z tym, że czynnik piąty okazał się treściowo zróżnicowany i nie interpretowalny. Ponieważ czynnik piąty daje dodatkowo stosunkowo niewielką wartość wariancji wyjaśnionej, w efekcie przyjęto rozwiązanie czteroczynnikowe, jako optymalne dopasowanie struktury testu. Cztery czynniki wyjaśniają 51% wariancji całego testu, co jest wartością raczej dobrą.

W czynniku pierwszym, który nazwany został *Czynnikiem Kompetencji Eksperckich* znalazło się 15 pozycji wskazujących na kompetencje dyrektywne, związane z wyuczonymi umiejętnościami specjalistycznymi i sprawdzonymi umiejętnościami wdrożeniowymi. Ich ładunki czynnikowe mieszczą się w granicach od .29 do .87, a skumulowany wskaźnik wariancji wyjaśnionej wynosi 28%. Oznacza to, że zgodnie ze standardami, które dopuszczają do zaliczania do ostatecznej wersji skali tylko pozycje o wartościach wyższych od .40, jako nie diagnostyczne odrzucone zostaje tylko jedno stwierdzenie. Pozostałe pięć czynników miało odpowiednio 19 stwierdzeń – czynnik 2, 13 stwierdzeń – czynnik 3, 20 – stwierdzeń czynnik 3, oraz 3 nie interpretowalne stwierdzenia – czynnik 5.

Czynnik drugi nazwano *Zdolności do Zarządzania Procesem i Komunikowania się z Klientem*. Czynnik ten podnosi wskaźnik wyjaśnionej wariancji do 38%. Wszystkie pozycje, poza jedną, mają wysokie ładunki czynnikowe powyżej .40 i tylko jedna pozycja jest poniżej tego progu. Pozycje, które znalazły się w tym czynniku, wyrażają przekonania odnoszące się kierowania procesem doradczym z punktu widzenia umiejętności panowania nad pojawiającymi się w trakcie jego trwania

problemami. Jest to zdolność doradcy do orkiestracji własnych możliwości z przewidywanymi i nieoczekiwanymi zdarzeniami, pojawiającymi się w trakcie realizowania procesu doradczego.

Czynnik trzeci nazwany *Zdolności Radzenia Sobie z Sytuacjami Społecznymi i Zachowaniami Trudnymi* obejmuje pozycje, których ładunki czynnikowe są powyżej .50, a tylko pozycja 12 nie posiada wystarczającej mocy diagnostycznej, by mogła być zaliczona do ostatecznej wersji skali. Pozycje, które weszły w skład czynnika 3 opisują problemy doradcy, jakie spotyka on w sytuacjach kryzysowych, nadzwyczajnych, wymagających doświadczenia i wiedzy specjalnej.

Czynnik czwarty nazwany *Zdolności Emocjonalno-Komunikacyjne* obejmuje mikrozdolności, czyli zdolności najbardziej podstawowe w pracy doradcy. Są to takie mikrozachowania, które muszą być ukształtowane zanim doradca przystąpi do pracy. Są to opisy posiadanych zdolności i kompetencji, których źródłem jest nie tak, jak poprzednio, dynamika rozwoju sytuacji doradczej, lecz osobowość doradcy z jednej strony, oraz ukształtowane wcześniej umiejętności panowania nad sobą – z drugiej. Czynnik ten zwiększa wartość własną (*eigenvalue*) w nie tak wielkim stopniu jak poprzednie, ale w sposób statystycznie istotny, bo do 51% wyjaśnionej wariancji całego testu.

Analiza konfirmacyjna, na drugiej arbitralnie wydzielonej grupie badanych (N-150), miała na celu sprawdzenie stabilności empirycznej struktury czynnikowej. Test usypiska Cattella ponownie wskazał na pięcioczynnikowe dopasowanie struktury testu, lecz tym razem pięć czynników, wyodrębnionych metodą głównych składowych, dało nieco mniejszą skumulowaną wartość wariancji wyjaśnionej, a mianowicie 50.1%. Rzetelność całego testu mierzona wskaźnikiem *Alfa* Cronbacha wyniosła .94, co świadczy o stabilnej rzetelności testu.

Czynniki wyodrębnione w analizie konfirmacyjnej są takie same, jak w analizie pierwszej, ale kolejność mierzona wielkością wyjaśnionej wariancji jest nieco inna. Pierwszy czynnik w analizie konfirmacyjnej wyjaśniający 29% wariancji wspólnej, to podobnie, jak w pierwszej analizie *Kompetencje Eksperckie*. Czynnik drugi obejmujący pozycje definiujące *Zdolności Emocjonalne i Komunikacyjne* wyjaśnia 38% wariancji wspólnej. Czynnik trzeci obejmujący pozycje definiujące *Zdolności Zarządzania Procesem* wyjaśnia 45% wariancji wspólnej, a czynnik czwarty zawierający pozycje określające *Radzenie Sobie w Sytuacjach Trudnych* wyjaśnia 51% wariancji wspólnej.

6.6.3. Ostateczna postać narzędzia do samobadania jakości procesu doradztwa

6.6.3.1. Struktura czynnikowa Skali Skuteczności Własnej i Procesu Doradczego (SSWPD)

Empirycznie i matematycznie wyodrębnione czynniki generalnie pokrywają się, choć nie w pełni, z teoretycznie zdefiniowanymi domenami jakości oceny doradztwa. Przede wszystkim brak jest czynnika, który odpowiadałby domenie wyodrębnionej w analizie teoretycznej, jako *Kompetencje Kulturowe i Społeczne*. Jest to wytłumaczalne tym, iż w populacji polskich doradców oraz w polskiej mentalności, charakteryzującej się wysokim stopniem homogenizacji kulturowej, nie ma wielokulturowości, jako odrębnie postrzeganego zjawiska wymagającego specjalnych kompetencji. W przeprowadzonych badaniach kompetencje kulturowe widziane są, jako część składowa innych kompetencji doradczych: radzenia sobie z sytuacjami trudnymi i kompetencji eksperckich. Najważniejsze wyniki badań i obliczeń dotyczące struktury czynnikowej skali SSWPD zawiera Tabela 21.

Tabela 21. SSWPD – Pozycje Skali Skuteczności Własnej i Procesu Doradztwa wraz z ładunkami czynnikowymi, średnimi, odchyleniami standardowymi raz współczynnikami rzetelności Alfa Cronbacha

Nr. poz.	Pozycje	Ład. cz.	M	SD	Alfa
Czynnik 1. Ogólne zdolności komunikacyjne					
1	Żywię przeświadczenie, że mój sposób formułowania pytań, interpretacji i wyrażania się jest jasny i łatwy do zrozumienia dla klienta.	1,775	1.702	1.068	.4690
4	Uważam, że mój sposób widzenia potrzeb klienta jest prawidłowy, o czym świadczą jego bezpośrednie reakcje na moje działania.	.79	1.937	1.054	.4155
9	Reagując na zachowania klienta czy to w formie ujawnianych uczuć, czy uważnego słuchania, zawsze zachowuję dokładność i stosowność.	.78	1.772	1.071	.3747
5	Żywię przekonanie, że umiem zrozumieć problemy klienta oraz właściwie nazwać je.	.76	1.812	1.051	.4060
10	Kończąc spotkanie, robię to w sposób taktowny i we właściwym czasie.	.75	1.657	1.092	.3441
6	Ufam, że potrafię odpowiednio reagować na zachowanie klienta, jakie prezentuje w kontakcie ze mną (np. w formie właściwych wypowiedzi znaczących, czy znaczących gestów).	.75	1.775	.983	.4195

3	Mam pewność, że moje interpretacje problemów przedstawianych przez klienta są zwięzłe i trafne.	.74	2.070	1.085	.4390
7	Żywię przeświadczenie, że treść moich reakcji uczuciowych oraz zachowań jest spójna i nie rozbieżna z tym, co mówi i prezentuje sobą klient.	.74	1.875	1.089	.3591
2	Czuję, że mój sposób podchodzenia do problemów klienta jest trafny i właściwy z punktu widzenia tego, co klient mówi i czego oczekuje.	.73	1.962	1.090	.3805
8	Uważam, że kompetencje, które prezentuję w kontakcie z klientem zasługują na jego szacunek.	.68	1.895	1.149	.3448
13	Myszę, że jestem w stanie udzielać klientowi użytecznych wskazówek i porad.	.66	1.915	1.138	.4086
19	Myszę, że moje zachowania i reakcje emocjonalne są stabilne w czasie.	.64	1.895	1.162	.3527
11	Żywię przekonanie, że nie sprawia mi żadnych trudności ocena gotowości zaangażowania klienta w rozwiązanie jego własnych problemów.	.62	2.402	1.159	.4139
51	Potrafię być tolerancyjny wobec pewnych dziwactw lub niezwykłych postaw klientów.	.62	1.890	1.102	.4696
48	Rozumiem stres, jaki przeżywają klienci pochodzący z niektórych środowisk (np. zaniedbanych, marginalizowanych).	.61	1.807	1.137	.3563
52	Uważam, że umiem wykazać wrażliwość na odmienne uwarunkowania i doświadczenia różnych grup klientów.	.59	1.932	1.181	.3872
57	Umiem pomagać klientowi w zrozumieniu zewnętrznych (środowiskowych) barier uniemożliwiających mu osiągnięcie zakładanych przez niego celów.	.55	2.212	1.138	.5464
50	Jako doradca mam świadomość specyfiki swoich poglądów i przekonań.	.55	1.842	1.249	.4254
15	Ufam, że jestem w stanie zawsze rozgraniczać problemy i konflikty osobiste od problemów i konfliktów, jakie rozwiązuję wspólnie z klientem.	.54	2.032	1.446	.2597
54	Potrafię dostarczać klientowi wsparcia we wdrażaniu jego celów zawodowych, towarzysząc mu w kształtowaniu uczuć wobec procesów związanych z wyborami zawodowymi i pracy.	.53	1.192	1.163	.5592
55	Potrafię syntetyzować informację zawodową w sposób umożliwiający klientowi właściwe rozumienie jego sytuacji zawodowej i zatrudnieniowej.	.51	2.170	1.230	.6032
56	Umiem pomagać klientowi w zrozumieniu osobowościowych barier uniemożliwiających mu osiągnięcie zakładanych przez niego celów	.49	2.245	1.195	.5042
20	Mam pewność, że wiek i płeć klienta w moim przypadku nie ma wpływu na przebieg i efekty procesu doradczego.	.47	1.982	1.543	.2704

14	Mam wrażenie, że w stosunkach z klientem mogę mieć trudności z powstrzymaniem się od osądzania jego przekonań i wartości.	.23	5.320	1.830	.0964
12	Podczas kontaktu lub rozmowy z klientem nie mam tendencji do narzucania mu własnego systemu wartości.	.26	5.652	1.556	.1435
32	Wydaje mi się, że posiadam dostateczną wiedzę, by w doradztwie uważać się za osobę skuteczną.	.37	5.382	1.454	.3523

Czynnik 2. Zdolność zarządzania procesem doradczym

26	Nie obawiam się, że w procesie doradczym mogę nie potrafić zachować się naturalnie, bez zbędnego zastanawiania się nad każdym posunięciem i reakcją w relacji z klientem.	.92	4.587	2.223	.5242
27	Znam swoje możliwości wychodzenia naprzeciw wyzwaniom, jakie stwarza klient i zmieniająca się sytuacja w procesie doradczym.	.90	4.702	2.184	.4614
31	Nie obawiam się, że mój sposób mówienia, wyrażania uczuć, wyjaśniania i sondowania opinii może nie być dla klienta dostatecznie jasny.	.90	4.517	2.246	.4873
23	Nie obawiam się, że moje sposoby reagowania, wyrażania uczuć i wartości w określonych momentach procesu doradczego mogą być nieodpowiednie.	.89	4.560	2.230	.5015
33	Jestem pewien, że moje reakcje przybliżają klienta w czasie do skonkretyzowania jego problemów i wyborów.	.89	4.687	1.912	.4486
24	Nie obawiam się, że moje działania doradcze, reakcje uczuciowe oraz oceny mogą nie być odpowiednio wyrażane i w związku z tym mogą być błędnie rozumiane przez klienta.	.88	4.587	2.143	.4871
25	Nie obawiam się, że mogę nie rozumieć właściwego znaczenia zachowań klienta związanych z jego gestykulacją, postawą i ruchami ciała.	.87	4.547	2.136	.4985
17	Umiem reagować na uczucia klienta w odpowiedni sposób.	.87	4.595	2.327	.4712
30	Mam pewność, że jestem w stanie wkładać tyle wysiłku i energii, by wywołać u klienta poczucie współuczestnictwa oraz zaufania we własne siły.	.85	4.642	2.004	.4455
34	Jestem pewien, że klienci zawsze odbierają mnie jako osobę szczerą.	.85	4.740	2.166	.4909
22	Nie obawiam się, że brakuje mi elastyczności w doborze różnorodnych metod do różnych problemów klienta.	.83	4.565	2.005	.4636
28	Moje oceny problemów klienta są tak trafne, jak by się chciało lub wymagała tego sytuacja.	.81	4.465	1.806	.4020

16	Kiedy komunikuję się z klientem, mam pewność, że między nami zachodzi pełne zrozumienie.	.76	4.682	1.828	.3648
21	Nie obawiam się, że moje działania i oceny mogą nie być pomocne klientowi w definiowaniu i rozwiązywaniu jego problemów przez cały czas.	.71	4.602	1.556	.3314
36	Mam pewność, jak radzić sobie z klientami niezdecydowanymi i słabo angażującymi się w proces doradczy.	.70	4.435	1.642	.2690
47	Nie obawiam się, że w przypadku klientów pochodzących ze środowisk zaniedbanych i z marginesu społecznego mogłyby wystąpić pewne problemy w efektywnym komunikowaniu się.	.62	4.735	1.839	.1909
35	Mam pewność, że posiadam odpowiednio szeroki repertuar technik niezbędnych do efektywnego zmagania się z problemami, jakie stwarzają klienci.	.60	4.405	1.653	.1938
29	Mam pewność, że jestem w stanie kontrolować rozwój klienta i ukierunkowywać jego specyficzne wybory w pracy nad sobą.	.57	4.255	1.661	.2084
38	Nie mam trudności w radzeniu sobie z klientami skrytymi, którzy nie ujawniają swoich myśli i intencji.	.57	4.500	1.709	.1817
46	Nie obawiam się, że w przypadku klientów pochodzących z pewnych specyficznych środowisk mogłyby w mojej pracy pojawić się pewne problemy ze zrozumieniem problemu z ich punktu widzenia.	.51	4.780	1.826	.0525
18	Nie obawiam się „zapomnieć się” i ujawnić w relacji z klientem zachowań niestosownych.	.18	3.847	2.430	.1090

Czynnik 3. Kompetencje eksperckie

63	Nie mam problemów z wyborem metod oceny planów zawodowych i życiowych klienta, optymalnych ze względu na jego wiek, płeć, wykształcenie i pochodzenie społeczne.	.83	2.882	1.477	.5027
62	Nie mam problemów z doбором narzędzi diagnozy i sposobów wyjaśniania osobistych uwarunkowań decyzji i planów zawodowych klienta.	.78	2.757	1.464	.4494
64	Nie mam problemów z doбором narzędzi oceny systemu wartości klienta dotyczących jego kariery zawodowej.	.76	2.890	1.451	.5174
65	Nie mam problemów z objaśnianiem rezultatów diagnoz i ocen (wyników badań) możliwości i planów zawodowych klienta.	.74	2.387	1.397	.4379
60	Nie mam problemów z doбором metod oceny zainteresowań zawodowych klienta	.71	2.387	1.475	.4678
61	Nie mam problemów z doбором sposobów oceny zdolności klienta.	.69	2.517	1.461	.3811
70	Nie mam problemów z dysponowaniem i wykorzystywaniem informacji zawodowej potrzebnej do dopasowania klientów do rynku pracy.	.67	2.690	1.555	.6106

69	Nie mam problemów z rozumieniem specyficznych problemów planowania i realizowania kariery związanych z płcią klienta.	.65	2.205	1.329	.6053
68	Nie mam problemów z rozumieniem specyficznych problemów podejmowania decyzji w zakresie kariery zawodowej, z jakimi borykają się klienci pochodzący z różnych środowisk społecznych (subkultur).	.65	2.205	1.468	.6015
66	Nie mam trudności z rozumieniem specyficznych problemów zawodowych związanych z płcią, z jakimi borykają się klienci w miejscu pracy.	.64	2.695	1.306	.5795
71	Nie mam problemów ze znajomością i stosowaniem aktualnej wiedzy dotyczącej etycznych aspektów procesu doradczego.	.63	2.215	1.453	.5102
67	Nie mam trudności z rozumieniem specyficznych problemów zawodowych związanych z wiekiem, z jakimi borykają się klienci w miejscu pracy.	.61	2.317	1.314	.6029
72	Nie mam problemów ze znajomością i stosowaniem aktualnej wiedzy dotyczącej prawnych aspektów procesu doradczego.	.67	2.150	1.760	.5085
59	Nie mam problemów z towarzyszeniem klientowi w zrozumieniu jego sytuacji ogólnozyciowej (np. rodzinnej, związanej z czasem wolnym, ogólnymi zainteresowaniami), wpływającej na jego sytuację zawodową.	.64	3.012	1.381	.4760
73	Nie mam problemów z dostępem do aktualnych badań naukowych pozwalających na usprawnianie procesu doradczego.	.47	2.232	1.834	.3180
58	Towarzyszę klientowi w rozwiązywaniu jego problemów do końca.	.45	4.120	1.710	.3588
74	Mam stały kontakt z wynikami badań naukowych ukazującymi tendencje zmian w narzędziach diagnostycznych, metodach oceny i metodyce doradztwa.	.42	3.055	1.894	.1440

Czynnik 4. Zdolności radzenia sobie z sytuacjami trudnymi

40	Ufam, że posiadam wystarczającą wiedzę, by radzić sobie z problemami klientów, którzy mają generalnie negatywną postawę wobec doradcy.	.71	3.097	1.417	.4347
43	Jestem w stanie poradzić sobie nawet w sytuacji, w której klient wykazuje wyraźne oznaki nierównowagi psychicznej.	.69	3.280	1.510	.4171
44	Uważam, że jestem w stanie poradzić sobie z osobami po bardzo ciężkich przeżyciach osobistych (np. po próbach samobójczych, długotrwałym uwięzieniu).	.67	3.547	1.627	.4563
49	Posiadam wystarczające doświadczenie oraz wiedzę, by radzić sobie z klientami z różnych subkultur.	.64	3.375	1.703	.5104

39	Wydaje mi się, że posiadam dostateczną wiedzę, by uważać się za osobę skuteczną w radzeniu sobie z osobami stwarzającymi problemy.	.63	2.830	1.358	.4186
53	Nie obawiam się kontaktów z klientami z tzw. „marginesu społecznego”.	.59	2.585	1.613	.4756
41	Myslę, że jestem w stanie radzić sobie z sytuacją, w której klient wykazuje postawę roszczeniową i oczekuje więcej niż mu się należy lub doradca jest w stanie mu dać.	.56	2.697	1.338	.4387
45	Myslę, że posiadam wystarczające kompetencje, by być dobrym doradcą niezależnie od tego, z jakiego środowiska społecznego pochodzą klienci.	.54	2.567	1.490	.4776
42	Wierzę, że jestem w stanie sprostać wyzwaniom spowodowanym tym, że klient manipuluje sytuacją.	.53	2.612	1.298	.4624
37	Czuję się osobą kompetentną, gdy chodzi o moje zdolności radzenia sobie w sytuacjach kryzysowych – np. związanych z nietrzeźwością.	.49	3.095	1.668	.2255

* W kolumnie pierwszej znajdują się numery pozycji odpowiadające kolejności ich występowania w pełnym zestawie pozycji skali SSWPD zamieszczonej w Tabeli 20.

W czynniku pierwszym, który nazwany został *Czynnikiem Ogólnych Zdolności Komunikacyjnych* znalazły się 24 pozycje wskazujące na kompetencje dyrektywne, związane z wrodzonymi i wyuczonymi umiejętnościami komunikacji z klientem. Ich ładunki czynnikowe mieszczą się w granicach od .23 do .80, a skumulowany wskaźnik wariancji wyjaśnionej wynosi 29%. Zgodnie ze standardami, które dopuszczają do zaliczania do ostatecznej wersji skali tylko pozycje o wartościach wyższych od .40, jako nie diagnostyczne można by odrzucić tylko 3 stwierdzenia. Czynnikiem pierwszy wyjaśnia 29% wariancji wyników całości testu.

Czynnik drugi, na który składa się 21 pozycji, nazwano *Zdolność do Zarządzania Procesem Doradczym*. Czynnikiem ten podnosi wskaźnik wyjaśnionej wariancji do 46%. Wszystkie pozycje poza jedną mają wysokie ładunki czynnikowe powyżej .40 i tylko jedna pozycja jest poniżej tego progu. Pozycje, które znalazły się w tym czynniku wyrażają przekonania odnoszące się do kierowania procesem doradczym z punktu widzenia umiejętności panowania nad pojawiającymi się w trakcie jego trwania problemami. Jest to zdolność doradcy do orkiestracji własnych możliwości z przewidywanymi i nieoczekiwanymi zdarzeniami, pojawiającymi się w trakcie realizowania procesu doradczego.

Czynnik trzeci nazwany *Kompetencje Eksperckie* obejmuje 17 pozycji, których ładunki czynnikowe są powyżej .40, i wahają się w granicach od .42 do .83. Pozycje, które weszły w skład czynnika 3 opisują problemy, jakie spotyka doradca w sytuacjach kryzysowych, nadzwyczajnych, wymagających doświadczenia i wiedzy specjalnej, a przede wszystkim

wiedzy umocowanej naukowo. Współczynniki rzetelności poszczególnych pozycji skali, mierzone współczynnikiem *Alfa* Cronbacha, wahają się w granicach od .05 do .52. Czynniki ten zwiększa wartość wyjaśnionej wariancji do 52%.

Czynnik czwarty nazwany *Zdolności Radzenia Sobie z Sytuacjami Trudnymi* obejmuje mikrozdolności ważne w pracy doradcy z grupami osób specjalnej troski. Są to takie mikrozachowania, które muszą być ukształtowane zanim doradca przystąpi do pracy. Są to opisy posiadanych zdolności i kompetencji, których źródłem jest nie tak, jak poprzednio, dynamika rozwoju sytuacji doradczej, lecz osobowość doradcy z jednej strony, oraz ukształtowane wcześniej umiejętności panowania nad sobą – z drugiej. Czynniki ten zwiększa wartość własną (*eigenvalue*) do 55% wyjaśnionej wariancji całego testu. Rzetelność pozycji skali jest stosunkowo wysoka, bowiem w większości przypadków kształtuje się powyżej .40.

Wyodrębnione czynniki wykazują względem siebie dużą niezależność. Interkorelacje między czynnikami 1 i 2 wynoszą .23, między czynnikami 1 i 3 – .62, między czynnikami 2 i 3 – .09, oraz między czynnikami 3 i 4 – .68. Analizę rzetelności narzędzia przeprowadzono poprzez obliczenie współczynnika *Alfa* Cronbacha. Dla skali składającej się z 74 pozycji współczynnik ten jest stosunkowo wysoki, bo wynosi .93. Świadczy o wysokiej rzetelności skali.

6.6.3.2. Struktura czynnikowa Skali Ogólnej Skuteczności Własnej Doradców (SOSWD)

Jak już wspomniano wcześniej w analizie jakości doradztwa metodą pomiaru samoskuteczności własnej doradców wyróżnia się tradycyjnie dwa podejścia. Pierwsze, starsze i ogólniejsze wywodzi się z tradycji pomocy psychologicznej, takiej jak pomoc psychoterapeutyczna oparta na teorii Carla Rogersa. Ten rodzaj szacowania jakości nastawiony jest na pomiar umiejętności przede wszystkim emocjonalno-komunikacyjnych doradcy, stąd też całe podejście określane jest mianem podejścia empatycznego. Drugie podejście zrywa z koncepcją Rogersa na rzecz orientacji skuteczności poznawczej, upatrując jakości działań doradczych nie tyle w zaufaniu doradcy do własnych umiejętności wczuwania się w sytuację klienta, co w postrzegane zaufanie do umiejętności stosowania określonych zachowań rozwiązujących problemy klienta. O ile zdolność wczuwania się jest cechą wywodzącą się z osobowości doradcy, o tyle postrzegana samoskuteczność działań jest cechą nabytą poprzez ćwiczenie się w określonym środowisku.

Ponieważ w pierwszej omówionej skali wyodrębnione wymiary i pozycje obejmowały sobą obydwa podejścia, w dalszej kolejności postawione zostało pytanie, co by się stało, gdyby dużą skalę potraktować, jako dwie

oddzielne metody? Idąc tym tropem wyodrębniono dwie skale, z których pierwsza stworzona została z pozycji od 1 do 53, obejmujących pierwotne wymiary 1, 2, 3 oraz 4. Natomiast druga skala stworzona została wyłącznie z pozycji 54–74, zaklasyfikowanych pierwotnie do wymiaru piątego, testującego specjalistyczną wiedzę doradcy.

Podział taki jest uzasadniony teoretycznie i merytorycznie tym jeszcze, że w kontinuum profesjonalnego doradztwa zawodowego (zob. Bańka, 2003b) wyróżnia się dwa krańce wdrożenia zawodowego. Jeden kraniec wyznacza poziom wstępny, gdzie wiedza i umiejętności obejmują pulę umiejętności niezbędnych a zarazem wystarczających do prowadzenia doradztwa na poziomie elementarnej użyteczności i jakości. Drugi kraniec kontinuum reprezentowany jest przez kompetencje będące zbiorem warunków specjalnych, jakie muszą być spełnione, aby pewne formy doradztwa można było uznać za dobrze spełnione w kategoriach profesjonalnych. Zakłada się, że obydwa typy doradców zawodowych mają swoją przydatność w zapewnianiu jakości doradztwa zawodowego, lecz nie musi być tak, że typ pierwszy przechodzi zawsze w typ drugi. Obydwa typy doradztwa i doradców mogą być diagnozowane niezależnie od siebie.

Dlatego też, w konstrukcji drugiej skali nazwanej *Skalą Ogólnej Skuteczności Własnej Doradców Zawodowych* do analizy wybrano jedynie pierwsze 53 pozycje z listy pierwotnej. Analiza czynnikowa dla 53 pozycji metodą testu usypiska Cattella zasugerowała, jako najlepsze dopasowanie testu, strukturę 4 czynnikową.

Tabela 22. SOSWD – Pozycje Skali Skuteczności Własnej i Procesu Doradztwa Zawodowego wraz z ładunkami czynnikowymi, średnimi, odchyleniami standardowymi oraz współczynnikami rzetelności Alfa Cronbacha

Nr. poz.	Pozycje	Ład. cz.	M	SD	Alfa
Czynnik 1. Zdolności radzenia sobie					
1	Żywię przeświadczenie, że mój sposób formułowania pytań, interpretacji i wyrażania się jest jasny i łatwy do zrozumienia dla klienta.	.82	1.689	1.056	.3368
4	Uważam, że mój sposób widzenia potrzeb klienta jest prawidłowy, o czym świadczą jego bezpośrednie reakcje na moje działania.	.81	1.951	1.058	.2672
9	Reagując na zachowania klienta czy to w formie ujawnianych uczuć, czy uważnego słuchania, zawsze zachowuję dokładność i stosowność.	.79	1.776	1.064	.2489
5	Żywię przekonanie, że umiem zrozumieć problemy klienta oraz właściwie nazwać je.	.78	1.814	1.046	.2482
10	Kończąc spotkanie, robię to w sposób taktowny i we właściwym czasie.	.78	2.064	1.076	.3063

2	Czuję, że mój sposób podchodzenia do problemów klienta jest trafny i właściwy z punktu widzenia tego, co klient mówi i czego oczekuje.	.77	1.665	1.087	.2175
6	Ufam, że potrafię odpowiednio reagować na zachowanie klienta, jakie prezentuje w kontakcie ze mną (np. w formie właściwych wypowiedzi znaczących, czy znaczących gestów).	.76	1.973	1.091	.2453
7	Żywię przeświadczenie, że treść moich reakcji uczuciowych oraz zachowań jest spójna i nie rozbieżna z tym, co mówi i prezentuje sobą klient.	.75	1.877	1.076	.2397
8	Uważam, że kompetencje, które prezentuję w kontakcie z klientem zasługują na jego szacunek.	.69	1.899	1.165	.2041
13	Myszę, że jestem w stanie udzielać klientowi użytecznych wskazówek i porad.	.67	1.932	1.147	.2951
11	Żywię przekonanie, że nie sprawia mi żadnych trudności ocena gotowości zaangażowania klienta w rozwiązanie jego własnych problemów.	.64	2.403	1.157	.2637
19	Myszę, że moje zachowania i reakcje emocjonalne są stabilne w czasie.	.63	1.877	1.150	.2335
51	Potrafię być tolerancyjny wobec pewnych dziwactw lub niezwykłych postaw klientów.	.59	1.894	1.099	.2930
50	Jako doradca mam świadomość specyfiki swoich poglądów i przekonań.	.58	1.836	1.236	.2257
48	Rozumiem stres, jaki przeżywają klienci pochodzący z niektórych środowisk (np. zaniedbanych, marginalizowanych).	.58	1.812	1.137	.2015
15	Ufam, że jestem w stanie zawsze rozgraniczać problemy i konflikty osobiste od problemów i konfliktów, jakie rozwiązują wspólnie z klientem.	.53	2.057	1.456	.1378
52	Uważam, że umiem wykazać wrażliwość na odmienne uwarunkowania i doświadczenia różnych grup klientów.	.52	1.959	1.220	.2393
20	Mam pewność, że wiek i płeć klienta w moim przypadku nie ma wpływu na przebieg i efekty procesu doradczego.	.47	1.973	1.524	.1420

Czynnik 2. Zdolności zarządzania procesem

26R	Obawiam się, że w procesie doradczym mogę nie potrafić zachować się naturalnie, bez zbędnego zastanawiania się nad każdym posunięciem i reakcją w relacji z klientem.	.92	4.603	2.203	.7164
27R	Nie znam swoich możliwości wychodzenia naprzeciw wyzwaniom, jakie stwarza klient i zmieniająca się sytuacja w procesie doradczym.	.90	4.728	2.172	.6774
31R	Obawiam się, że mój sposób mówienia, wyrażania uczuć, wyjaśniania i sondowania opinii może nie być dla klienta dostatecznie jasny.	.89	4.519	2.236	.6956

23R	Obawiam się, że moje sposoby reagowania, wyrażania uczuć i wartości w określonych momentach procesu doradczego mogą być nieodpowiednie.	.89	4.588	2.224	.6993
33R	Nie jestem pewien czy moje reakcje przybliżają klienta w czasie do skonkretyzowania jego problemów i wyborów.	.88	4.682	1.901	.6683
25R	Obawiam się, że mogę nie rozumieć właściwego znaczenia zachowań klienta związanych z jego gestykulacją, postawą i ruchami ciała.	.88	4.550	2.123	.6921
24R	Obawiam się, że moje działania doradcze, reakcje uczuciowe oraz oceny mogą nie być odpowiednio wyrażane i w związku z tym mogą być błędnie rozumiane przez klienta.	.87	4.610	2.133	.6807
17R	Nie umiem reagować na uczucia klienta w odpowiedni sposób.	.86	4.617	2.315	.6649
30R	Nie mam pewności, czy jestem w stanie wkładać tyle wysiłku i energii, by wywołać u klienta poczucie współuczestnictwa oraz zaufania we własne siły.	.85	4.651	1.991	.6584
34R	Nie jestem pewien, czy klienci zawsze odbierają mnie jako osobę szczerą.	.83	4.713	2.158	.6508
22R	Obawiam się, że brakuje mi elastyczności w doborze różnorodnych metod do różnych problemów klienta.	.82	4.581	1.993	.6432
28R	Moje oceny problemów klienta mogą nie być tak trafne, jak by się chciało lub wymagała tego sytuacja.	.80	4.454	1.804	.5823
16R	Kiedy komunikuję się z klientem, nie mam pewności, czy między nami zachodzi pełne zrozumienie.	.76	4.682	1.820	.5416
21R	Obawiam się, że moje działania i oceny mogą nie być pomocne klientowi w definiowaniu i rozwiązywaniu jego problemów przez cały czas.	.71	4.600	1.876	.5171
36R	Nie mam pewności, jak radzić sobie z klientami niezdecydowanymi i słabo angażującymi się w proces doradczy.	.70	4.425	1.630	.4801
47R	Obawiam się, że w przypadku klientów pochodzących ze środowisk zaniedbanych i z marginesu społecznego mogłyby wystąpić pewne problemy w efektywnym komunikowaniu się.	.63	4.728	1.896	.3931
35R	Nie mam pewności, że posiadam odpowiednio szeroki repertuar technik niezbędnych do efektywnego zmagania się z problemami, jakie stwarzają klienci.	.58	4.387	1.649	.3718
29R	Nie mam pewności, czy jestem w stanie kontrolować rozwój klienta i ukierunkowywać jego specyficzne wybory w pracy nad sobą.	.57	4.254	1.635	.3793
38R	Mogę mieć trudność w radzeniu sobie z klientami skrytymi, którzy nie ujawniają swoich myśli i intencji.	.56	4.495	1.703	.3416

46R	Obawiam się, że w przypadku klientów pochodzących z pewnych specyficznych środowisk mogłyby w mojej pracy pojawić się pewne problemy ze zrozumieniem problemu z ich punktu widzenia.	.52	4.759	1.845	.2376
-----	--	-----	-------	-------	-------

Czynnik 3. Kompetencje emocjonalne

43	Jestem w stanie poradzić sobie nawet w sytuacji, w której klient wykazuje wyraźne oznaki nierównowagi psychicznej.	.74	3.286	1.520	.2869
49	Posiadam wystarczające doświadczenie oraz wiedzę, by radzić sobie z klientami z różnych subkultur.	.73	3.391	1.711	.3554
40	Ufam, że posiadam wystarczającą wiedzę, by radzić sobie z problemami klientów, którzy mają generalnie negatywną postawę wobec doradcy.	.73	3.100	1.429	.2943
44	Uważam, że jestem w stanie poradzić sobie z osobami po bardzo ciężkich przeżyciach osobistych (np. po próbach samobójczych, długotrwałym uwięzieniu).	.72	3.569	1.631	.3318
39	Wydaje mi się, że posiadam dostateczną wiedzę, by uważać się za osobę skuteczną w radzeniu sobie z osobami stwarzającymi problemy.	.67	2.838	1.346	.2426
45	Myszę, że posiadam wystarczające kompetencje, by być dobrym doradcą niezależnie od tego, z jakiego środowiska społecznego pochodzą klienci.	.65	2.586	1.497	.2796
53	Nie obawiam się kontaktów z klientami z tzw. „marginesu społecznego”.	.63	2.610	1.642	.3178
42	Wierzę, że jestem w stanie sprostać wyzwaniom spowodowanym tym, że klient manipuluje sytuacją.	.60	2.615	1.295	.2909
41	Myszę, że jestem w stanie radzić sobie z sytuacją, w której klient wykazuje postawę roszczeniową i oczekuje więcej niż mu się należy lub doradca jest w stanie mu dać.	.59	2.687	1.338	.2839
37	Czuję się osobą kompetentną, gdy chodzi o moje zdolności radzenia sobie w sytuacjach kryzysowych – np. związanych z nietrzeźwością.	.50	3.108	1.657	.1433
32R	Wydaje mi się, że posiadam dostateczną wiedzę, by w doradztwie uważać się za osobę skuteczną.	.45	5.365	1.464	.1493

Czynnik 4: Kompetencje społeczno-kulturowe

18	Nie obawiam „zapomnieć się” i ujawnić w relacji z klientem zachowań nieestosownych.	.66	3.867	2.419	.1150
14	Mam wrażenie, że w stosunkach z klientem mogę mieć trudności z powstrzymaniem się od osądzania jego przekonań i wartości.	.59	5.295	1.856	.1378
12	Podczas kontaktu lub rozmowy z klientem mam tendencję do narzucania mu własnego systemu wartości.	.26	5.634	1.577	.0718

* W kolumnie pierwszej znajdują się numery pozycji odpowiadające kolejności ich występowania w pełnym zestawie pozycji skali SSWPD zamieszczonej w Tabeli 20.

Czynnik pierwszy wyjaśnia 25.8% skumulowanej wariancji wspólnej testu. Tworzy go 12 pozycji, które definiują postrzegane kompetencje doradcy określone mianem *Zdolności do Radzenia Sobie*. W czynniku 1 ładunki czynnikowe poszczególnych pozycji wahają się w granicach od .34 do .88. Tylko jedna pozycja ma wartość nie istotną dla całości subskali. Czynniki drugi składający się z 19 pozycji mierzących percypowaną *Zdolność Doradcy do Zarządzania Procesem* doradczym wyjaśnia 35% skumulowanej wariancji wspólnej testu, a istotne dla tej podskali ładunki czynnikowe wahają się w granicach od .44 do .79.

Czynnik trzeci składający się z 12 pozycji definiujących *Kompetencje Emocjonalne* doradcy w relacjach z klientem wyjaśnia 43% skumulowanej wariancji wspólnej testu, a istotne ładunki czynnikowe wahają się w granicach od .45 do .81. Czynniki czwarty składający się z 3 pozycji definiujących *Kompetencje Społeczno-Kulturowe* doradcy wyjaśnia 49% skumulowanej wariancji wspólnej testu, a ładunki czynnikowe wahają się w granicach od .26 do .66.

Rzetelność testu mierzona współczynnikiem wewnętrznej spójności *Alfa* Cronbacha wynosi .91. Analiza dyskryminacyjna rzetelności poszczególnych pozycji wskazuje, że w czynniku pierwszym *Alfa* Cronbacha waha się w granicach od .30 do .58, w czynniku drugim od .39 do .68, w czynniku trzecim od .36 do .55 i w czynniku czwartym od .38 do .56. Wysokie wartości ładunków czynnikowych oraz współczynniki rzetelności świadczą o tym, że skonstruowane narzędzie jest obiecującym narzędziem, które może znaleźć zastosowanie praktyczne.

6.6.3.3. Struktura czynnikowa *Skali Specyficznej Skuteczności Własnej (SSWD)*

Ostatnia, trzecia metoda powstała z wyodrębnienia w osobną całość pozycji pierwotnych od pozycji 54 do pozycji 74. Definiują one domenę skuteczności i jakości doradztwa zawodowego na wymiarze profesjonalizmu usług eksperckich. Jest to skala najkrótsza, gdyż zawiera wyjściowo jedynie 23 pozycje. Analiza czynnikowa została wykonana metodą usypiska Cattella na strukturę 3 czynnikową, jako rozwiązanie, będące najbardziej optymalnym dopasowaniem testu. Skumulowana wyjaśniona wariancja wspólna 3 czynników wyodrębnionych metodą głównych składowych wynosi 73%.

Czynnik pierwszy wyodrębniony z 8 pozycji definiujących kompetencje *Metodyczno-Diagnostyczne* doradcy wyjaśnia 51% skumulowanej wariancji wspólnej całej skali. Wartość ładunków czynnikowych waha się w granicach od .69 do .80. Czynniki drugi obejmujący 9 pozycji definiujących postrzeganą jakość kompetencji i działań *Metodyczno-Planistycznych* doradcy wyjaśnia 65% skumulowanej wariancji wspólnej testu. Czynniki

trzeci obejmujący 4 pozycje definiuje postrzeganą jakość działań własnych doradcy w sferze kompetencji prawno-etycznych i wyjaśnia on 72% skumulowanej wariancji wspólnej.

A zatem trzecia najkrótsza skala jest najbardziej trafną i rzetelną metodą szacowania jakości doradztwa. Rzetelność skali mierzona współczynnikiem *Alfa* Cronbacha wynosi aż .95, co sugeruje niezwykle rzetelność narzędzia. Współczynniki rzetelności pozycji w czynniku pierwszym wahają się w granicach od .69 do .80, w czynniku drugim od .49 do .72 i w czynniku trzecim od .58 do .70.

Tabela 23. SSWD – Pozycje Skali Skuteczności Własnej i Procesu Doradztwa wraz z ładunkami czynnikowymi, średnimi, odchyleniami standardowymi oraz współczynnikami rzetelności Alfa Cronbacha

Nr. poz.	Pozycje	Ład. cz.	M	SD	Alfa
Czynnik 1: Kompetencje metodyczno-diagnostyczne					
62	Nie mam problemów z doбором narzędzi diagnozy i sposobów wyjaśniania osobistych uwarunkowań decyzji i planów zawodowych klienta.	.86	2.45	1.38	.78
60	Nie mam problemów z doбором metod oceny zainteresowań zawodowych klienta.	.85	2.30	1.48	.78
63	Nie mam problemów z wyborem metod oceny planów zawodowych i życiowych klienta, optymalnych ze względu na jego wiek, płeć, wykształcenie i pochodzenie społeczne.	.83	2.40	1.41	.80
65	Nie mam problemów z objaśnianiem rezultatów diagnoz i ocen (wyników badań) możliwości i planów zawodowych klienta.	.81	2.29	1.39	.78
61	Nie mam problemów z doбором sposobów oceny zdolności klienta.	.80	2.30	1.39	.75
64	Nie mam problemów z doбором narzędzi oceny systemu wartości klienta dotyczących jego kariery zawodowej.	.71	2.40	1.40	.80
58	Towarzyszę klientowi w rozwiązywaniu jego problemów do końca.	.54	2.22	1.29	.50
59	Nie mam problemów z towarzyszeniem klientowi w zrozumieniu jego sytuacji ogólnozyciowej (np. rodzinnej, związanej z czasem wolnym, ogólnymi zainteresowaniami), wpływającej na jego sytuację zawodową.	.53	2.00	1.19	.69
Czynnik 2: Kompetencje metodyczno-planistyczne					
66	Nie mam trudności z rozumieniem specyficznych problemów zawodowych związanych z płcią, z jakimi borykają się klienci w miejscu pracy.	.86	1.83	1.01	.70

67	Nie mam trudności z rozumieniem specyficznych problemów zawodowych związanych z wiekiem, z jakimi borykają się klienci w miejscu pracy.	.85	1.77	0.99	.69
69	Nie mam problemów z rozumieniem specyficznych problemów planowania i realizowania kariery związanych z płcią klienta.	.79	1.75	0.91	.62
57	Umiem pomagać klientowi w zrozumieniu zewnętrznych (środowiskowych) barier uniemożliwiających mu osiągnięcie zakładanych przez niego celów.	.78	1.96	1.07	.70
54	Potrafię dostarczać klientowi wsparcia we wdrażaniu jego celów zawodowych, towarzysząc mu w kształtowaniu uczuć wobec procesów związanych z wyborami zawodowymi i pracy.	.75	1.93	1.03	.53
56	Umiem pomagać klientowi w zrozumieniu osobowościowych barier uniemożliwiających mu osiągnięcie zakładanych przez niego celów.	.74	2.09	1.06	.67
70	Nie mam problemów z dysponowaniem i wykorzystywaniem informacji zawodowej potrzebnej do dopasowania klientów do rynku pracy.	.73	1.94	1.12	.57
68	Nie mam problemów z rozumieniem specyficznych problemów podejmowania decyzji w zakresie kariery zawodowej, z jakimi borykają się klienci pochodzący z różnych środowisk społecznych (subkultur).	.69	2.09	1.06	.72
55	Potrafię syntetyzować informację zawodową w sposób umożliwiający klientowi właściwe rozumienie jego sytuacji zawodowej i zatrudnieniowej.	.68	1.81	0.79	.49

Czynnik 3. Kompetencje prawno-etyczne

72	Nie mam problemów ze znajomością i stosowaniem aktualnej wiedzy dotyczącej prawnych aspektów procesu doradczego.	.78	2.52	1.72	.64
71	Nie mam problemów ze znajomością i stosowaniem aktualnej wiedzy dotyczącej etycznych aspektów procesu doradczego.	.77	2.09	1.52	.70
73	Nie mam problemów z dostępem do aktualnych badań naukowych pozwalających na usprawnianie procesu doradczego.	.76	3.08	1.72	.64
74	Mam stały kontakt z wynikami badań naukowych ukazującymi tendencje zmian w narzędziach diagnostycznych, metodach oceny i metodyce doradztwa.	.57	3.81	1.91	.58

* W kolumnie pierwszej znajdują się numery pozycji odpowiadające kolejności ich występowania w pełnym zestawie pozycji skali SSWD zamieszczonej w Tabeli 20.

Sumując, uzyskane parametry trafności i rzetelności narzędzia potwierdzają przypuszczenie, iż może to być rzetelna i trafna samodzielna metoda diagnozy jakości doradztwa zawodowego.

6.6.4. Progi samooceny w samobadaniu jakości procesu doradczego

Celem skonstruowanego narzędzia jest jego zastosowanie do autodiagnozy jakości realizowanego przez doradcę procesu doradczego oraz do diagnozy potrzeb szkolenia zawodowego kandydatów na doradców oraz planowania szkoleń doradców już praktykujących. Przyjęto, iż kryterium jakości jest samoskuteczność doradcy, która jest sądem jednostki dotyczącym jej zdolności do wykonywania określonych zadań w danej chwili, lecz nie sądem dotyczącym jej dążeń czy usiłowań. W skonstruowanej skali jakość doradztwa osoba badana szacuje na skalach ocen, wskazując swoje aktualne zaufanie do posiadanych przez siebie mikrozdolności oraz mikrozachowań.

Doradca ocenia sam siebie na skali ocen, która została skonstruowana poprzez zastosowanie metody odchyłeń standardowych.

6.6.4.1. Progi samooceny jakości procesu doradczego w samobadaniu skalą SSWPD dla całości skali

Sposób samooceny wielkości wyniku uzyskanego przez osobę w *Skali Samoskuteczności Własnej i Procesu Doradczego* (SSWPD), obejmującej 74 pozycje zamieszczone w Tabeli 20, wyznaczono przez obliczenie progów ocen metodą odchyłeń standardowych. Dla 74 pozycji i $N = 514$ poszczególne wartości wyniosły: wynik maksymalny 374, wynik minimalny 75. Skośność wyniosła .45, a kurtoza .53. Wartości wyników uzyskane w teście przez poszczególne osoby i przeliczone na wartości standaryzowane mieszczą się w granicach od 3.0 do 3.76. Błąd standardowy pomiaru w teście dla skośności wynosi -4.21, a dla kurtozy 2.43. Oznacza to, że 99% wszystkich wyników osób badanych mieści się w przedziale 3 odchyłeń standardowych wokół średniej. Pierwszym krokiem wyznaczenia progów oceny było zdefiniowanie 95% przedziału ufności dla wartości średniej. Dolna granica 95% przedziału ufności osiągnęła wartość 229, a górna granica – 237. Przedział wyników w granicach od 229 do 237 jest tym przedziałem, w którym wszystkie uzyskane wyniki w skali SSWPD są traktowane, jako średnie. Przedział ten był podstawą wyjściową wyznaczenia następnych progów skali. Wartości poniżej jednego odchylenia standardowego wynoszące dla skali SSWPD $Sd = 47$ tworzą w efekcie następujące progi ocen:

Tabela 24. Progi ocen skali SSWPD (dla 74 pozycji łącznie)

Nr przedziału	Przedziały wyników	Ocena wyników	Interpretacja słowna
1	powyżej 331	bardzo wysokie	Bardzo wysoki poziom postrzeganej samo-skuteczności gwarantuje najwyższą jakość procesu doradczego. Osoba oceniająca siebie nie musi przechodzić przez jakiś czas przez proces dodatkowego szkolenia.
2	284 – 331	ponad-przeciętne poczucie samoskuteczności	Osoba taka jest w stanie udzielać porad na wysokim poziomie i kontrolować jakość swoich zachowań na bardzo dobrym poziomie. Powinna mieć co najwyżej na uwadze, iż stan ten w przyszłości może ulec zmianie.
3	237 – 284	ponad-przeciętne	Wyniki świadczące o profesjonalizmie, z koniecznością zwrócenia uwagi na niektóre niedoskonałości w kontrolowaniu swoich mikroumiejętności lub procesu doradczego.
4	229 – 237	przeciętne	Wyniki świadczące o przeciętnych umiejętnościach, które co prawda pozwalają na realizowanie zadań doradczych, ale nie gwarantują ich jakości oraz pełnej satysfakcji własnej z pracy.
5	182 – 229	poniżej przeciętnej	Wyniki świadczące o tym, że osoba oceniająca uzyskuje wyniki poniżej średniej wyników dla doradców i powinna rozważyć swoje deficyty i zastanowić się nad kierunkami oraz środkami zaradczymi. Wykonywanie porad jest w dalszym ciągu możliwe ale pod zewnętrzną kontrolą (superwizją).
6	135 – 182	niskie	Wyniki świadczące o słabym przygotowaniu profesjonalnym, wyłączającym z samodzielnej pracy w zakresie udzielania porad bez nadzoru superwizyjnego. Niezbędne jest przejście przez proces szkolenia i treningu zawodowego.
7	poniżej 135	bardzo niskie	Wyniki całkowicie wykluczające z pracy z klientami i sugerujące konieczność podjęcia podstawowych procedur szkoleniowych, dających bazalne przygotowanie zawodowe.

6.6.4.2. Progi samooceny jakości procesu doradczego w samobadaniu skalą SSWPD w podskalach

6.6.4.2.1. Progi samooceny jakości procesu doradczego w samobadaniu skalą SSWPD w podskali Ogólne Zdolności Komunikacyjne (OZK)

Niezależnie od wyznaczenia progów ocen dla całości skali SSWPD obejmującej 74 pozycje zamieszczone w Tabeli 20, wyznaczono również progi ocen dla czterech podskal, które odpowiadają 4 wyróżnionym czynnikom: 1 – ogólne zdolności komunikacyjne, 2 – zdolności zarządzania procesem,

3 – kompetencje eksperckie, 4 – zdolności radzenia sobie z sytuacjami trudnymi. Cztery podskale wyodrębnione z 74 pozycji skali SSWPD mogą funkcjonować, jako samodzielne skale (narzędzia) diagnostyczne.

Dla 24 pozycji czynnika I oraz podskali *Ogólne Zdolności Komunikacyjne* (OZK) (2 pozycje zostały wyeliminowane) i $N = 514$ wynik maksymalny wyniósł 52, a min. 49. Skośność wyniosła 2.44, a kurtoza 9.4. Wartości wyników uzyskane w czynniku I przez poszczególne osoby i przeliczone na wartości standaryzowane mieszczą się w granicach od 5.0 do 1,58. Błąd standardowy pomiaru dla skośności wyniósł 22.5, a dla kurtozy 43.5. Dolna granica 95% przedziału ufności wynosi 49, górna – 52, a $Sd = 17$. W związku z tym progi ocen dla podskali *Ogólne Zdolności Komunikacyjne* przedstawiają się tak, jak w Tabeli 25.

Tabela 25. Progi ocen czynnika I skali SSWPD obejmującego 24 pozycje podskali *Ogólne Zdolności Komunikacyjne* (OZK)

Nr przedziału	Przedziały wyników	Ocena wyników	Interpretacja słowna
1	powyżej 103	wybitne	Poziom postrzeganej samoskuteczności gwarantuje perfekcyjną jakość procesu doradczego. Osoba oceniająca siebie na skali w czynniku ogólne zdolności komunikacyjne wykazuje najwyższy poziom zaufania w swój poziom wykształcenia.
2	86 – 103	bardzo wysokie	Osoba taka jest pewna, że jest w stanie udzielać porad na wysokim poziomie umiejętności profesjonalnych wymagających ogólnych zdolności komunikacyjnych.
3	69 – 86	wysokie	Wyniki świadczące o profesjonalizmie, z koniecznością zwrócenia uwagi na niewielkie niedoskonałości w wymaganych ogólnych zdolnościach komunikacyjnych.
4	52 – 69	ponadprzeciętne	Wyniki świadczące o nieco wyższych od przeciętnych ogólnych zdolnościach komunikacyjnych, które pozwalają na realizowanie zadań doradczych na zadawalającym poziomie.
5	49 – 52	przeciętne	Wyniki świadczące o tym, że osoba oceniająca siebie posiada przeciętne dla populacji polskich doradców kompetencje w zakresie ogólnych zdolności komunikacyjnych. Samodzielne wykonywanie pracy jest w dalszym ciągu możliwe, ale zalecana byłaby dobrowolna konsultacja doradcy w obszarach niepewności z bardziej doświadczonymi doradcami.
6	32 – 49	poniżej przeciętnej	Wyniki poniżej średniej wyników dla ogółu doradców, świadczące o tym, że jednostka powinna rozważyć swoje deficyty i zastanowić się nad kierunkami i środkami zaradczymi. Zalecane jest zwrócenie się doradcy o wsparcie w formie superwizji.

7	15 – 32	wyniki niskie	Wyniki świadczące o słabym przygotowaniu profesjonalnym, wykluczającym z samodzielnej pracy, a nawet z pracy bez nadzoru superwizyjnego. Niezbędne jest przejście przez proces szkolenia i treningu zawodowego w zakresie nabycia podstaw teoretycznych i doświadczeń w rozpoznawaniu problemów, dla których codzienne doświadczenie życiowe jest niewystarczające.
8	poniżej 15	wyniki bardzo niskie	Wyniki całkowicie wykluczające z pracy z klientami i świadczące o braku poczucia kompetencji w sprawach komunikacyjnych. Sugerują one jednoznacznie konieczność podjęcia podstawowych procedur szkoleniowych, dających bazalne przygotowanie zawodowe.

Poniżej przedstawiono 23 pozycje składające się na podskale *Ogólne Zdolności Komunikacyjne* (OZK). Instrukcja badania i skale ocen dla tej podskali są identyczne, jak dla skali SSWPD.

Tabela 26. Pozycje skali *Ogólne Zdolności Komunikacyjne* (OZK)

1	Żywię przeświadczenie, że mój sposób formułowania pytań, interpretacji i wyrażania się jest jasny i łatwy do zrozumienia dla klienta.
2	Uważam, że mój sposób widzenia potrzeb klienta jest prawidłowy, o czym świadczą jego bezpośrednie reakcje na moje działania.
3	Reagując na zachowania klienta czy to w formie ujawnianych uczuć, czy uważnego słuchania, zawsze zachowuję dokładność i stosowność.
4	Żywię przekonanie, że umiem zrozumieć problemy klienta oraz właściwie nazwać je.
5	Kończąc spotkanie, robię to w sposób taktowny i we właściwym czasie.
6	Ufam, że potrafię odpowiednio reagować na zachowanie klienta, jakie prezentuje w kontakcie ze mną (np. w formie właściwych wypowiedzi znaczących, czy znaczących gestów).
7	Mam pewność, że moje interpretacje problemów przedstawianych przez klienta są związane i trafne.
8	Żywię przeświadczenie, że treść moich reakcji uczuciowych oraz zachowań jest spójna i nie rozbieżna z tym, co mówi i prezentuje sobą klient.
9	Czuję, że mój sposób podchodzenia do problemów klienta jest trafny i właściwy z punktu widzenia tego, co klient mówi i czego oczekuje.
10	Uważam, że kompetencje, które prezentuję w kontakcie z klientem zasługują na jego szacunek.
11	Myślę, że jestem w stanie udzielać klientowi użytecznych wskazówek i porad.
12	Myślę, że moje zachowania i reakcje emocjonalne są stabilne w czasie.
13	Żywię przekonanie, że nie sprawia mi żadnych trudności ocena gotowości zaangażowania klienta w rozwiązanie jego własnych problemów.
14	Potrafię być tolerancyjny wobec pewnych dziwactw lub niezwykłych postaw klientów.
15	Rozumiem stres, jaki przeżywają klienci pochodzący z niektórych środowisk (np. zaniedbanych, marginalizowanych).

16	Uważam, że umiem wykazać wrażliwość na odmienne uwarunkowania i doświadczenia różnych grup klientów
17	Umiem pomagać klientowi w zrozumieniu zewnętrznych (środowiskowych) barier uniemożliwiających mu osiągnięcie zakładanych przez niego celów
18	Jako doradca mam świadomość specyfiki swoich poglądów i przekonań.
19	Ufam, że jestem w stanie zawsze rozgraniczać problemy i konflikty osobiste od problemów i konfliktów, jakie rozwiązuję wspólnie z klientem.
20	Potrafię dostarczać klientowi wsparcia we wdrażaniu jego celów zawodowych, towarzysząc mu w kształtowaniu uczuć wobec procesów związanych z wyborami zawodowymi i pracy.
21	Potrafię syntetyzować informację zawodową w sposób umożliwiający klientowi właściwe rozumienie jego sytuacji zawodowej i zatrudnieniowej.
22	Umiem pomagać klientowi w zrozumieniu osobowościowych barier uniemożliwiających mu osiągnięcie zakładanych przez niego celów.
23	Mam pewność, że wiek i płeć klienta w moim przypadku nie ma wpływu na przebieg i efekty procesu doradczego.

W ostatecznej wersji skali OZK, zamieszczonej powyżej, usunięto pozycje 14, 12 i 32, których ładunki czynnikowe nie spełniają wymagań psychometrycznych (por. z Tabelą 20).

6.6.4.2.2. Progi samooceny jakości procesu doradczego w samobadaniu skalą SSWPD w podskali Zdolności Zarządzania Procesem Doradczym (ZZPD)

Dla 21 pozycji skali ZZPD czynnika II i $N = 514$ wynik maksymalny wyniósł 146, a min 21. Skośność wyniosła $-.47$, a kurtoza $-.93$. Wartości wyników uzyskane w czynniku II przez poszczególne osoby i przeliczone na wartości standaryzowane mieszczą się w granicach od 1.7 do -2.4 . Błąd standardowy pomiaru w czynniku dla skośności wyniósł -4.37 , a dla kurtozy -4.282 . Dolna granica 95% przedziału ufności wynosi 93, górna – 97, a $Sd = 30$. W związku z tym progi ocen dla podskali *Ogólne Zdolności Zarządzania Procesem Doradczym* przedstawiają się tak, jak w Tabeli 27.

Tabela 27. Progi ocen czynnika II skali SSWPD obejmującego 21 pozycji podskali Zdolności Zarządzania Procesem Doradczym (ZZPD)

Nr przedziału	Przedziały wyników	Ocena wyników	Interpretacja słowna
1	powyżej 127	bardzo wysokie	Poziom postrzeganej samoskuteczności gwarantuje wysoką jakość procesu doradczego w zakresie zarządzania procesami doradczymi i kierowania procesem doradczym. Osoba oceniająca siebie na skali tego czynnika ma poczucie, że posiada najwyższy poziom wyszkolenia.

2	97 – 126	wysokie	Osoba taka jest w stanie udzielać porad na wysokim poziomie dzięki wysokiemu zaufaniu we własne umiejętności zarządzania procesami doradczymi. Jest w stanie dobrze działać bez nadzoru.
3	93 – 97	przeciętne	Wyniki świadczące o tym, że osoba oceniająca posiada przeciętne w stosunku do populacji polskich doradców kompetencje zarządzania procesami doradczymi i powinna myśleć o własnym szkoleniu.
4	63 – 93	poniżej przeciętnej	Wyniki poniżej średniej wyników dla ogółu doradców, świadczące o tym, że jednostka powinna rozważyć swoje deficyty w zakresie zarządzania procesami doradczymi i zastanowić się nad kierunkami oraz środkami zaradczymi. Zalecane jest zwrócenie się doradcy o wsparcie w formie superwizji i wybór odpowiednich kursów doszkalających.
5	33 – 63	niskie	Wyniki świadczące o słabym przygotowaniu profesjonalnym, wyłączającym z samodzielnej pracy, bez nadzoru superwizyjnego ze względu na brak umiejętności profesjonalnego kierowania procesami doradczymi. Niezbędne jest przejście przez proces szkolenia i treningu zawodowego w zakresie nabycia podstaw teoretycznych i doświadczeń w zarządzaniu, dla których codzienne doświadczenie życiowe jest niewystarczające.
6	poniżej 33	bardzo niskie	Wyniki całkowicie wykluczające z pracy z klientami i sugerujące konieczność podjęcia podstawowych procedur szkoleniowych, dających bazalne przygotowanie zawodowe.

21 pozycji składających się na podskalę *Zdolności Zarządzania Procesem Doradczym (ZZPD)* przedstawia Tabela 28. Instrukcja badania i skale ocen dla tej podskali są identyczne, jak dla skali SSWPD.

Tabela 28. Pozycje podskali Zdolności Zarządzania Procesem Doradczym (ZZPD)

1	Nie obawiam się, że w procesie doradczym mogę nie potrafić zachować się naturalnie, bez zbędnego zastanawiania się nad każdym posunięciem i reakcją w relacji z klientem.
2	Znam swoje możliwości wychodzenia naprzeciw wyzwaniom, jakie stwarza klient i zmieniająca się sytuacja w procesie doradczym.
3	Nie obawiam się, że mój sposób mówienia, wyrażania uczuć, wyjaśniania i sondowania opinii może nie być dla klienta dostatecznie jasny.
4	Nie obawiam się, że moje sposoby reagowania, wyrażania uczuć i wartości w określonych momentach procesu doradczego mogą być nieodpowiednie.
5	Jestem pewien, że moje reakcje przybliżają klienta w czasie do skonkretyzowania jego problemów i wyborów.
6	Nie obawiam się, że moje działania doradcze, reakcje uczuciowe oraz oceny mogą nie być odpowiednio wyrażane i w związku z tym mogą być błędnie rozumiane przez klienta.

7	Nie obawiam się, że mogę nie rozumieć właściwego znaczenia zachowań klienta związanych z jego gestykulacją, postawą i ruchami ciała.
8	Umiem reagować na uczucia klienta w odpowiedni sposób
9	Mam pewność, że jestem w stanie wkładać tyle wysiłku i energii, by wywołać u klienta poczucie współuczestnictwa oraz zaufania we własne siły.
10	Jestem pewien, że klienci zawsze odbierają mnie jako osobę szczerą.
11	Nie obawiam się, że brakuje mi elastyczności w doborze różnorodnych metod do różnych problemów klienta.
12	Moje oceny problemów klienta są tak trafne, jak by się chciało lub wymagała tego sytuacja.
13	Kiedy komunikuję się z klientem, mam pewność, że między nami zachodzi pełne zrozumienie.
14	Nie obawiam się, że moje działania i oceny mogą nie być pomocne klientowi w definiowaniu i rozwiązywaniu jego problemów przez cały czas.
15	Mam pewność, jak radzić sobie z klientami niezdecydowanymi i słabo angażującymi się w proces doradczy.
16	Nie obawiam się, że w przypadku klientów pochodzących ze środowisk zaniedbanych i z marginesu społecznego mogłyby wystąpić pewne problemy w efektywnym komunikowaniu się.
17	Mam pewność, że posiadam odpowiednio szeroki repertuar technik niezbędnych do efektywnego zmagania się z problemami, jakie stwarzają klienci.
18	Mam pewność, że jestem w stanie kontrolować rozwój klienta i ukierunkowywać jego specyficzne wybory w pracy nad sobą.
19	Nie mam trudności w radzeniu sobie z klientami skrytymi, którzy nie ujawniają swoich myśli i intencji.
20	Nie obawiam się, że w przypadku klientów pochodzących z pewnych specyficznych środowisk mogłyby w mojej pracy pojawić się pewne problemy ze zrozumieniem problemu z ich punktu widzenia.
22	Nie obawiam się „zapomnieć się” i ujawnić w relacji z klientem zachowań niestosownych.

6.6.4.2.3. Progi samooceny jakości procesu doradczego w samobadaniu skalą SSWPD w podskali Zdolności Eksperckie (ZE)

Dla 17 pozycji czynnika III *Zdolności Eksperckie (ZE)* i $N = 514$ wynik maksymalny wyniósł 118, a min 6. Skośność wyniosła .72, a kurtoza .47. Wartości wyników uzyskane w czynniku III przez poszczególne osoby przeliczone na wartości standaryzowane mieszczą się w granicach od 3.9 do -2.2. Błąd standardowy pomiaru dla skośności wyniósł 6.7, a dla kurtozy 2.2. Dolna granica 95% przedziału ufności wynosi 45, górna – 48, a $Sd = 18$. W związku z tym progi ocen dla podskali *Zdolności Eksperckie* przedstawiają się tak, jak w Tabeli 29.

Tabela 29. Progi ocen czynnika III skali SSWPD obejmującej 17 pozycji podskali Zdolności Eksperckie (ZE)

Nr przedziału	Przedziały wyników	Ocena wyników	Interpretacja słowna
1	powyżej 102	wybitne	Poziom postrzeganej samoskuteczności gwarantuje perfekcyjną jakość procesu doradczego, dzięki kompetencjom eksperckim, wynikającymi m.in. ze znajomości podstaw naukowych praktyki doradczej. Osoba oceniająca siebie na skali w czynniku kompetencji eksperckich wykazuje najwyższy poziom wyszkolenia.
2	84 – 102	bardzo wysokie poczucie samoskuteczności	Osoba taka jest w stanie udzielać porad na wysokim poziomie umiejętności profesjonalnych wymagających kompetencji eksperckich opartych na doświadczeniu i wiedzy naukowej.
3	66 – 84	wysokie	Wyniki świadczące o profesjonalizmie i wysokich umiejętnościach społecznych. Istnieje potrzeba zwrócenia przez doradcę uwagi na pojedyncze niedoskonałości w kompetencjach eksperckich.
4	48 – 66	ponadprzeciętne	Wyniki świadczące o nieco wyższych od przeciętnych umiejętnościach społecznych, które pozwalają na realizowanie zadań doradczych samodzielnie i na zadawalającym poziomie.
5	45 – 48	przeciętne	Wyniki świadczące o tym, że osoba oceniająca posiada przeciętne w stosunku do populacji polskich doradców kompetencje eksperckie. Wykonywanie pracy jest w dalszym ciągu możliwe, ale doradca powinien rozważyć superwizję lub inną formę doskonalenia własnych umiejętności eksperckich.
6	27 – 45	poniżej przeciętnej	Wyniki poniżej średniej wyników dla ogółu doradców, świadczące o tym, że jednostka powinna rozważyć swoje deficyty i zastanowić się nad kierunkami i środkami zaradczymi. Zalecane jest zwrócenie się doradcy o wsparcie w formie superwizji oraz wybór właściwych kursów doszkalających.
7	9 – 27	niskie	Wyniki świadczące o słabym przygotowaniu profesjonalnym w zakresie kompetencji społecznych. Ich niski poziom wyłącza z samodzielnej pracy bez nadzoru superwizyjnego. Niezbędne jest przejście przez proces szkolenia i treningu zawodowego w zakresie nabycia podstaw teoretycznych i doświadczeń w rozpoznawaniu problemów, dla których codzienne doświadczenie życiowe jest niewystarczające.
8	poniżej 9	bardzo niskie	Wyniki całkowicie wykluczające z pracy z klientami i sugerujące konieczność podjęcia podstawowych procedur szkoleniowych, dających bazalne przygotowanie zawodowe w zakresie funkcjonowania społecznego z klientem.

17 pozycji składających się na podskale *Zdolności Eksperckie* przedstawia Tabela 30. Instrukcja badania i skale ocen dla tej podskali są identyczne, jak dla skali SSWPD.

Tabela 30. Pozycje skali *Zdolności Eksperckie* (ZE)

1	Nie mam problemów z wyborem metod oceny planów zawodowych i życiowych klienta, optymalnych ze względu na jego wiek, płeć, wykształcenie i pochodzenie społeczne.
2	Nie mam problemów z doбором narzędzi diagnozy i sposobów wyjaśniania osobistych uwarunkowań decyzji i planów zawodowych klienta.
3	Nie mam problemów z doбором narzędzi oceny systemu wartości klienta dotyczących jego kariery zawodowej.
4	Nie mam problemów z objaśnianiem rezultatów diagnoz i ocen (wyników badań) możliwości i planów zawodowych klienta.
5	Nie mam problemów z doбором metod oceny zainteresowań zawodowych klienta.
6	Nie mam problemów z doбором sposobów oceny zdolności klienta.
7	Nie mam problemów z dysponowaniem i wykorzystywaniem informacji zawodowej potrzebnej do dopasowania klientów do rynku pracy.
8	Nie mam problemów z rozumieniem specyficznych problemów planowania i realizowania kariery związanych z płcią klienta.
9	Nie mam problemów z rozumieniem specyficznych problemów podejmowania decyzji w zakresie kariery zawodowej, z jakimi borykają się klienci pochodzący z różnych środowisk społecznych (subkultur).
10	Nie mam trudności z rozumieniem specyficznych problemów zawodowych związanych z płcią, z jakimi borykają się klienci w miejscu pracy.
11	Nie mam problemów ze znajomością i stosowaniem aktualnej wiedzy dotyczącej etycznych aspektów procesu doradczego.
12	Nie mam trudności z rozumieniem specyficznych problemów zawodowych związanych z wiekiem, z jakimi borykają się klienci w miejscu pracy.
13	Nie mam problemów ze znajomością i stosowaniem aktualnej wiedzy dotyczącej prawnych aspektów procesu doradczego.
14	Nie mam problemów z towarzyszeniem klientowi w zrozumieniu jego sytuacji ogólnozyciowej (np. rodzinnej, związanej z czasem wolnym, ogólnymi zainteresowaniami), wpływającej na jego sytuację zawodową.
15	Nie mam problemów z dostępem do aktualnych badań naukowych pozwalających na usprawnianie procesu doradczego.
16	Towarzyszę klientowi w rozwiązywaniu jego problemów do końca.
17	Mam stały kontakt z wynikami badań naukowych ukazującymi tendencje zmian w narzędziach diagnostycznych, metodach oceny i metodyce doradztwa.

6.6.4.2.4. Progi samooceny jakości procesu doradczego w samobadaniu skalą SSWPD w podskali *Zdolności Radzenia Sobie z Sytuacjami Trudnymi* (ZRSST)

Dla 10 pozycji czynnika IV *Zdolności Radzenia Sobie z Sytuacjami Trudnymi* (ZRSST) i $N = 514$ wynik maksymalny wyniósł 69, a min 10. Skośność wyniosła .55, a kurtoza .02. Wartości wyników uzyskane w czynniku IV przez poszczególne osoby przeliczone na wartości standaryzowane mieszczą się w granicach od 3.6 do 1.8. Błąd standardowy pomiaru w czynniku IV dla skośności wyniósł 5.0, a dla kurtozy 0.1. Dolna granica 95% przedziału ufności wynosi 295, górna – 31, a $Sd = 11$. W związku z tym progi ocen dla podskali *Zdolności Radzenia Sobie z Sytuacjami Trudnymi* przedstawiają się tak, jak w Tabeli 31.

Tabela 31. Progi ocen czynnika IV skali SSWPD obejmujące 10 pozycji podskali *Zdolności Radzenia Sobie z Sytuacjami Trudnymi* (ZRSST)

Nr przedziału	Przedziały wyników	Ocena wyników	Interpretacja słowna
1	powyżej 64	wybitne	Poziom postrzeganej samoskuteczności w panowaniu nad emocjami gwarantuje perfekcyjną jakość procesu doradczego, dzięki radzeniu sobie z sytuacjami trudnymi. Osoba oceniająca siebie na skali w czynniku zdolności radzenia sobie w sytuacjach trudnych wykazuje najwyższe umiejętności pokonywania trudności wymagających znajomości najbardziej specyficznych reakcji emocjonalnych, których rozpoznanie wymaga specjalistycznego doświadczenia, szkolenia teoretycznego i praktycznego.
2	53 – 64	bardzo wysokie poczucie samoskuteczności	Osoba taka jest w stanie udzielać porad na wysokim poziomie umiejętności profesjonalnych wymagających zdolności radzenia sobie w sytuacjach trudnych.
3	42 – 53	wysokie	Wyniki świadczące o profesjonalizmie i wysokich umiejętnościach emocjonalnych. Istnieje potrzeba co najwyżej zwrócenia uwagi na pojedyncze niedoskonałości w kompetencjach emocjonalnych umożliwiających pokonywanie sytuacji trudnych.
4	31 – 42	ponadprzeciętne	Wyniki świadczące o nieco wyższych od przeciętnych umiejętnościach emocjonalnych, które pozwalają na realizowanie zadań doradczych na zadawalającym poziomie i samodzielnie.
5	29 – 31	przeciętne	Wyniki świadczące o tym, że osoba oceniająca posiada przeciętne dla populacji polskich doradców kompetencje emocjonalne i umiejętności radzenia sobie z sytuacjami trudnymi stwarzanymi przez klienta. Wykonywanie pracy jest w dalszym ciągu możliwe, ale doradca powinien rozważyć zdanie się na superwizję lub inną formę doskonalenia własnych umiejętności.

6	18 – 29	poniżej przeciętnej	Wyniki poniżej średniej wyników dla ogółu doradców, świadczące o tym, że jednostka powinna rozważyć swoje deficyty emocjonalne i zastanowić się nad kierunkami i środkami zaradczymi. Zalecane jest zwrócenie się doradcy o wsparcie w formie superwizji.
7	7 – 18	niskie	Wyniki świadczące o słabym przygotowaniu profesjonalnym w zakresie kompetencji emocjonalnych. Ich niski poziom wyłącza z pracy bez nadzoru superwizyjnego. Niezbędne jest przejście przez proces szkolenia i treningu zawodowego w zakresie nabycia podstaw teoretycznych i doświadczeń w rozpoznawaniu problemów, dla których codzienne doświadczenie życiowe jest niewystarczające.
8	poniżej 7	bardzo niskie	Wyniki całkowicie wykluczające z pracy z klientami, sugerujące konieczność podjęcia podstawowych procedur szkoleniowych, dających bazalne przygotowanie zawodowe w zakresie funkcjonowania społecznego z klientem.

Zestaw 10 pozycji składających się na podskale *Zdolności Radzenia Sobie z Sytuacjami Trudnymi* przedstawia Tabela 32. Instrukcja badania i skale ocen dla tej podskali są identyczne, jak dla skali SSWPD.

Tabela 32. Pozycje skali *Zdolności Radzenia Sobie z Sytuacjami Trudnymi* (ZRSST)

1	Ufam, że posiadam wystarczającą wiedzę, by radzić sobie z problemami klientów, którzy mają generalnie negatywną postawę wobec doradcy.
2	Jestem w stanie poradzić sobie nawet w sytuacji, w której klient wykazuje wyraźne oznaki nierównowagi psychicznej.
3	Uważam, że jestem w stanie poradzić sobie z osobami po bardzo ciężkich przeżyciach osobistych (np. po próbach samobójczych, długotrwałym uwięzieniu).
4	Posiadam wystarczające doświadczenie oraz wiedzę, by radzić sobie z klientami z różnych subkultur.
5	Wydaje mi się, że posiadam dostateczną wiedzę, by uważać się za osobę skuteczną w radzeniu sobie z osobami stwarzającymi problemy.
6	Nie obawiam się kontaktów z klientami z tzw. „marginesu społecznego”.
7	Myślę, że jestem w stanie radzić sobie z sytuacją, w której klient wykazuje postawę roszczeniową i oczekuje więcej niż mu się należy lub doradca jest w stanie mu dać.
8	Myślę, że posiadam wystarczające kompetencje, by być dobrym doradcą niezależnie od tego, z jakiego środowiska społecznego pochodzą klienci.
9	Wierzę, że jestem w stanie sprostać wyzwaniom spowodowanym tym, że klient manipuluje sytuacją.
10	Czuję się osobą kompetentną, gdy chodzi o moje zdolności radzenia sobie w sytuacjach kryzysowych – np. związanych z nietrzeźwością.

6.6.4.3. Progi samooceny jakości procesu doradczego w samobadaniu Skalą Ogólnej Skuteczności Własnej (SOSWD)

6.6.4.3.1. Progi samooceny jakości procesu doradczego w samobadaniu Skalą Ogólnej Skuteczności Własnej (SOSWD) dla całości skali

Dla 53 pozycji skali SOSWD i $N = 514$ skośność wyniosła -1.065 , a kurtoza $.49$. Wartości wyników uzyskane przez poszczególne osoby przeliczone na wartości standaryzowane mieszczą się w granicach od -9.77 do 2.28 . Błąd standardowy pomiaru dla skośności -1.065 wyniósł -9.77 , a dla kurtozy $.49$ wyniósł 2.28 . Dolna granica 95% przedziału ufności wynosi 174 górna – 184 , a $Sd = 34$. Progi ocen dla skali SOSWD liczącej 53 pozycje przedstawia Tabela 33.

Tabela 33. Progi ocen skali SOSWD (dla 53 pozycji łącznie)

Nr przedziału	Przedziały wyników	Ocena wyników	Interpretacja słowna
1	powyżej 248	bardzo wysokie	Bardzo wysoki poziom postrzeganej samoskuteczności gwarantuje najwyższą jakość procesu doradczego. Osoba oceniająca siebie nie musi przechodzić przez jakiś czas przez proces dodatkowego szkolenia.
2	214 – 248	ponad przeciętne	Osoba taka jest w stanie udzielać porad na wysokim poziomie i kontrolować jakość swoich zachowań na bardzo dobrym poziomie. Powinna mieć co najwyżej na uwadze, iż stan ten w przyszłości może ulec zmianie.
3	180 – 214	ponadprzeciętne	Wyniki świadczące o profesjonalizmie, z koniecznością zwrócenia uwagi na niektóre niedoskonałości w kontrolowaniu swoich mikroumiejętności lub procesu doradczego.
4	174 – 180	przeciętne	Wyniki świadczące o przeciętnych umiejętnościach, które co prawda pozwalają na realizowanie zadań doradczych, ale nie gwarantują ich jakości oraz satysfakcji własnej z pracy.
5	140 – 174	poniżej przeciętnej	Wyniki świadczące o tym, że osoba oceniająca uzyskuje wyniki poniżej średniej wyników dla doradców i powinna rozważyć swoje deficyty i zastanowić się nad kierunkami i środkami zaradczymi. Wykonywanie pracy jest w dalszym ciągu możliwe ale pod zewnętrzną kontrolą (superwizją).
6	106 – 140	niskie	Wyniki świadczące o słabym przygotowaniu profesjonalnym, wyłączającym z samodzielnej pracy, a nawet z pracy bez nadzoru superwizyjnego. Niezbędne jest przejście przez proces szkolenia i treningu zawodowego

7	poniżej 106	bardzo niskie	Wyniki całkowicie wykluczające z pracy z klientami i sugerujące konieczność podjęcia podstawowych procedur szkoleniowych, dających bazalne przygotowanie zawodowe.
---	-------------	---------------	--

Zestaw 53 pozycji składających się na *Skalę Ogólnej Skuteczności Własnej* (SOSWD) przedstawia Tabela 34. Instrukcja badania i skale ocen dla tej podskali są identyczne, jak dla skali SSWPD.

Tabela 34. Zestaw 53 pozycji Skali Ogólnej Skuteczności Własnej (SOSWD)

1	Żywię przekonanie, że mój sposób formułowania pytań, interpretacji i wyrażania się jest jasny i łatwy do zrozumienia dla klienta.
2	Czuję, że mój sposób podchodzenia do problemów klienta jest trafny i właściwy z punktu widzenia, co klient mówi i czego oczekuje.
3	Mam pewność, że moje interpretacje problemów przedstawianych przez klienta są związane i trafne.
4	Uważam, że mój sposób widzenia potrzeb klienta jest prawidłowy, o czym świadczą jego bezpośrednie reakcje na moje działania.
5	Żywię przekonanie, że umiem zrozumieć problemy klienta oraz właściwie nazwać je.
6	Ufam, że potrafię odpowiednio reagować na zachowanie klienta, jakie prezentuje w kontakcie ze mną (np. w formie właściwych wypowiedzi znaczących, czy znaczących gestów).
7	Żywię przekonanie, że treść moich reakcji uczuciowych oraz zachowań jest spójna i nie rozbieżna z tym, co mówi i prezentuje sobą klient.
8	Uważam, że kompetencje, które prezentuję w kontakcie z klientem zasługują na jego szacunek.
9	Reagując na zachowanie klienta czy to w formie ujawnionych uczuć, czy uważnego słuchania, zawsze zachowuję dokładność i stosowność.
10	Kończąc spotkanie, robię to w sposób taktowny i we właściwym czasie.
11	Żywię przekonanie, że nie sprawia mi żadnych trudności ocena gotowości zaangażowania klienta w rozwiązanie jego własnych problemów.
12	Podczas kontaktu lub rozmowy z klientem mam tendencję do narzucania mu własnego systemu wartości.
13	Myślę, że jestem w stanie udzielać klientowi użytecznych wskazówek i porad.
14	Mam wrażenie, że w stosunku z klientem mogę mieć trudności z powstrzymaniem się od osądzenia jego przekonań i wartości.
15	Ufam, że jestem w stanie zawsze rozgraniczać problemy i konflikty osobiste od problemów i konfliktów, jakie rozwiązuję wspólnie z klientem.
16	Kiedy komunikuję się z klientem, mam pewność, że między nami zachodzi pełne porozumienie.
17	Umiem reagować na uczucia klienta w odpowiedni sposób.

18	Nie obawiam się, że w relacji z klientem „zapomnę się” i ujawnię zachowania nie stosowne.
19	Myślę, że moje zachowania i reakcje emocjonalne są stabilne w czasie.
20	Mam pewność, że wiek i płeć klienta w moim przypadku nie ma wpływu na przebieg i efekty procesu doradczego.
21	Nie obawiam się, że moje działania i oceny mogą nie być pomocne klientowi w definiowaniu i rozwiązywaniu jego problemów przez cały czas.
22	Nie obawiam się, że brakuje mi elastyczności w doborze różnorodnych metod do różnych problemów klienta.
23	Nie obawiam się, że moje sposoby reagowania, wyrażania uczuć i wartości w określonych momentach procesu doradczego mogą być nieodpowiednie.
24	Nie obawiam się, że moje działania doradcze, reakcje uczuciowe oraz oceny mogą nie być odpowiednio wyrażane i w związku z tym mogą być błędnie rozumiane przez klienta.
25	Nie obawiam się, że mogę nie rozumieć właściwego znaczenia zachowań klienta związanych z jego gestykulacją, postawą i ruchami ciała.
26	Nie obawiam się, że w procesie doradczym mogę nie potrafić zachować się naturalnie, bez zbędnego zastanawiania się nad każdym posunięciem i reakcją w relacji z klientem.
27	Znam swoje możliwości wychodzenia naprzeciw wyzwaniom, jakie stwarza klient i zmieniająca się sytuacja w procesie doradczym.
28	Moje oceny problemów klienta są tak trafne, jak by się chciało lub wymagała tego sytuacja.
29	Mam pewność, że jestem w stanie kontrolować rozwój klienta i ukierunkowywać jego specyficzne wybory w pracy nad sobą.
30	Mam pewność, że jestem w stanie wkładać tyle wysiłku i energii, by wywołać u klienta poczucie współuczestnictwa oraz zaufania we własne siły.
31	Nie obawiam się, że mój sposób mówienia, wyrażania uczuć, wyjaśniania i sondowania opinii może nie być dla klienta dostatecznie jasny.
32	Wydaje mi się, że posiadam dostateczną wiedzę, by w doradztwie uważać się za osobę skuteczną.
33	Jestem pewien, że moje reakcje przybliżają klienta w czasie do skonkretyzowania jego problemów i wyborów.
34	Jestem pewien, że klienci zawsze odbierają mnie jako osobę szczerą.
35	Mam pewność, że posiadam odpowiednio szeroki repertuar technik niezbędnych do efektywnego zmagania się z problemami, jakie stwarzają klienci.
36	Mam pewność, jak radzić sobie z klientami niezdecydowanymi i słabo angażującymi się w proces doradczy.
37	Czuję się osobą kompetentną, gdy chodzi o moje zdolności radzenia sobie w sytuacjach kryzysowych – np. związanych z nietrzeźwością.
38	Nie mam trudności w radzeniu sobie z klientami skrytymi, którzy nie ujawniają swoich myśli i intencji.
39	Wydaje mi się, że posiadam dostateczną wiedzę, by uważać się za osobę skuteczną w radzeniu sobie z osobami stwarzającymi problemy.
40	Ufam, że posiadam wystarczającą wiedzę, by radzić sobie z problemami klientów, którzy mają generalnie negatywną postawę wobec doradcy.

41	Myślę, że jestem w stanie radzić sobie z sytuacją, w której klient wykazuje postawę roszczeniową i oczekuje więcej niż mu się należy lub doradca jest w stanie mu dać.
42	Wierzę, że jestem w stanie sprostać wyzwaniom spowodowanym tym, że klient manipuluje sytuacją.
43	Jestem w stanie poradzić sobie nawet w sytuacji, w której klient wykazuje wyraźne oznaki nierównowagi psychicznej.
44	Uważam, że jestem w stanie poradzić sobie z osobami po bardzo ciężkich przeżyciach osobistych (np. po próbach samobójczych, długotrwałym uwięzieniu).
45	Myślę, że posiadam wystarczające kompetencje, by być dobrym doradcą niezależnie od tego, z jakiego środowiska społecznego pochodzą klienci.
46	Nie obawiam się, że w przypadku klientów pochodzących z pewnych specyficznych środowisk mogłyby w mojej pracy pojawić się pewne problemy ze zrozumieniem problemu z ich punktu widzenia.
47	Nie obawiam się, że w przypadku klientów pochodzących ze środowisk zaniedbanych i z marginesu społecznego mogłyby wystąpić pewne problemy w efektywnym komunikowaniu się.
48	Rozumiem stres, jaki przeżywają klienci pochodzący z niektórych środowisk (np. zaniedbanych, marginalizowanych).
49	Posiadam wystarczające doświadczenie oraz wiedzę, by radzić sobie z klientami z różnych subkultur.
50	Jako doradca mam świadomość specyfiki swoich poglądów przekonań.
51	Potrafię być tolerancyjny wobec pewnych dziwactw lub niezwykłych postaw klientów.
52	Uważam, że umiem wykazać wrażliwość na odmienne uwarunkowania i doświadczenia różnych grup klientów.
53	Nie obawiam się kontaktów z klientami z tzw. „marginesu społecznego”.

6.6.4.3.2. Progi samooceny jakości procesu poradczego w samobadaniu Skalą Ogólnej Skuteczności Własnej (SOSWD) dla podskali Zdolności Radzenia Sobie (ZRS)

Dla 19 pozycji w skali SOSWD i $N = 514$ wyodrębnionej w czynnik pierwszy i podskale określoną mianem *Zdolności Radzenia Sobie (ZRS)* skośność wyniosła 2.64 a kurtoza 10.46. Wartości wyników uzyskane przez poszczególne osoby przeliczone na wartości standaryzowane mieszczą się w granicach od 5.8 do -1.18. Błąd standardowy pomiaru dla skośności wyniósł 15.15, a dla kurtozy wyniósł 48.41. Dolna granica 95% przedziału ufności wynosi 34.70, górna – 37, a $Sd = 15$. W związku z tym progi ocen dla podskali *Zdolności Radzenia Sobie* wyodrębnionej w ramach skali SOSWD przedstawiają się tak, jak w poniższej Tabeli 35.

Tabela 35. Progi ocen czynnika I skali SOSWD obejmującego 19 pozycje podskali Zdolności Radzenia Sobie (ZRS)

Nr przedziału	Przedziały wyników	Ocena wyników	Interpretacja słowna
1	powyżej 82	wybitne	Poziom postrzeganej samoskuteczności gwarantuje perfekcyjną jakość procesu poradczego. Osoba oceniająca siebie na skali w czynniku eksperckości wykazuje najwyższy poziom wykszolenia.
2	67 – 82	bardzo wysokie poczucie samo-skuteczności	Osoba taka jest w stanie udzielać porad na wysokim poziomie umiejętności profesjonalnych wymagających kompetencji specjalistycznych.
3	52 – 67	wysokie	Wyniki świadczące o profesjonalizmie i eksperckości, z koniecznością zwrócenia uwagi na niewielkie niedoskonałości w kompetencjach specjalistycznych.
4	37 – 52	ponadprzeciętne	Wyniki świadczące o nieco wyższych od przeciętnych umiejętnościach specjalistycznych, które pozwalają na realizowanie zadań doradczych na zadawalającym poziomie.
5	35 – 37	przeciętne	Wyniki świadczące o tym, że osoba oceniająca posiada przeciętne dla populacji polskich doradców kompetencje eksperckie, uzyskuje wyniki poniżej średniej wyników dla doradców i powinna rozważyć swoje deficyty i zastanowić się nad kierunkami i środkami zaradczyimi. Wykonywanie pracy jest w dalszym ciągu możliwe ale pod zewnętrzną kontrolą (superwizją).
6	20 – 35	poniżej przeciętnej	Wyniki poniżej średniej wyników dla ogółu doradców, świadczące o tym, że jednostka powinna rozważyć swoje deficyty i zastanowić się nad kierunkami i środkami zaradczyimi. Zalecane jest zwrócenie się doradcy o wsparcie w formie superwizji.
7	poniżej 20	niskie	Wyniki świadczące o słabym przygotowaniu profesjonalnym, wyłączającym z samodzielnej pracy, a nawet z pracy bez nadzoru superwizyjnego. Niezbędne jest przejście przez proces szkolenia i treningu zawodowego w zakresie nabycia podstaw teoretycznych i doświadczeń w rozpoznawaniu problemów, dla których codzienne doświadczenie życiowe jest niewystarczające.

Zestaw 19 pozycji składających się na *Zdolności Radzenia Sobie (ZRS)* wyodrębnionej w ramach *Skali Ogólnej Skuteczności Własnej (SOSWD)* przedstawia Tabela 36. Instrukcja badania i skale ocen dla tej podskali są identyczne, jak dla skali SSWPD.

Tabela 36. Zestaw 19 pozycji składających się na Zdolności Radzenia Sobie (ZRS)

1	Żywię przeświadczenie, że mój sposób formułowania pytań, interpretacji i wyrażania się jest jasny i łatwy do zrozumienia dla klienta.
2	Uważam, że mój sposób widzenia potrzeb klienta jest prawidłowy, o czym świadczą jego bezpośrednie reakcje na moje działania.
3	Reagując na zachowania klienta czy to w formie ujawnianych uczuć, czy uważnego słuchania, zawsze zachowuję dokładność i stosowność.
4	Żywię przekonanie, że umiem zrozumieć problemy klienta oraz właściwie nazwać je.
5	Mam pewność, że moje interpretacje problemów przedstawianych przez klienta są związane i trafne.
6	Kończąc spotkanie, robię to w sposób taktowny i we właściwym czasie.
7	Czuję, że mój sposób podchodzenia do problemów klienta jest trafny i właściwy z punktu widzenia tego, co klient mówi i czego oczekuje.
8	Ufam, że potrafię odpowiednio reagować na zachowanie klienta, jakie prezentuje w kontakcie ze mną (np. w formie właściwych wypowiedzi znaczących, czy znaczących gestów).
9	Żywię przeświadczenie, że treść moich reakcji uczuciowych oraz zachowań jest spójna i nie rozbieżna z tym, co mówi i prezentuje sobą klient.
10	Uważam, że kompetencje, które prezentuję w kontakcie z klientem zasługują na jego szacunek.
11	Myślę, że jestem w stanie udzielać klientowi użytecznych wskazówek i porad.
12	Żywię przekonanie, że nie sprawia mi żadnych trudności ocena gotowości zaangażowania klienta w rozwiązanie jego własnych problemów.
13	Myślę, że moje zachowania i reakcje emocjonalne są stabilne w czasie.
14	Potrafię być tolerancyjny wobec pewnych dziwactw lub niezwykłych postaw klientów.
15	Jako doradca mam świadomość specyfiki swoich poglądów i przekonań.
16	Rozumiem stres, jaki przeżywają klienci pochodzący z niektórych środowisk (np. zaniedbanych, marginalizowanych).
17	Ufam, że jestem w stanie zawsze rozgraniczać problemy i konflikty osobiste od problemów i konfliktów, jakie rozwiązuję wspólnie z klientem.
18	Uważam, że umiem wykazać wrażliwość na odmienne uwarunkowania i doświadczenia różnych grup klientów.
19	Mam pewność, że wiek i płeć klienta w moim przypadku nie ma wpływu na przebieg i efekty procesu doradczego.

6.6.4.3.3. Progi samooceny jakości procesu doradczego w samobadaniu Skalą Ogólnej Skuteczności Własnej (SOSWD) dla podskali Zdolności Zarządzania Procesem (ZZP)

Dla 20 pozycji w skali SOSWD i $N = 514$ wyodrębnionych w czynnik drugi oraz podskalę określoną mianem *Zdolności Zarządzania Procesem (ZZP)* skośność wyniosła -0.48 a kurtoza -0.93 . Wartości wyników uzy-

skane przez poszczególne osoby przeliczone na wartości standaryzowane mieszczą się w granicach od 1.58 do 2.365 . Błąd standardowy pomiaru dla skośności wyniósł -4.42 , a dla kurtozy -4.3 . Dolna granica 95% przedziału ufności wynosi 88.8 , górna -94 a $Sd = 30$. W związku z tym progi ocen dla podskali *Zdolności Zarządzania Procesem* wyodrębnionej w ramach skali SOSWD przedstawiają się tak, jak w poniższej Tabeli 37.

Tabela 37. Progi ocen czynnika II skali SOSWD obejmującej 20 pozycji podskali Zdolności Zarządzania Procesem (ZZP)

Nr przedziału	Przedziały wyników	Ocena wyników	Interpretacja słowna
1	powyżej 134	wybitne	Poziom postrzeganej samoskuteczności gwarantuje perfekcyjną jakość procesu doradczego. Osoba oceniająca siebie na skali w czynniku eksperckości wykazuje najwyższy poziom wykszolenia.
2	124 – 134	bardzo wysokie	Poziom postrzeganej samoskuteczności gwarantuje wysoką jakość procesu doradczego w zakresie kierowania procesami komunikowania się doradcy z klientem. Osoba oceniająca siebie na skali tego czynnika wykazuje najwyższy poziom wykszolenia w stosunku do innych doradców.
3	94 – 124	wysokie	Osoba taka jest w stanie udzielać porad na wysokim poziomie dzięki umiejętności komunikowania się z klientem. Jest w stanie dobrze działać bez nadzoru.
4	89 – 94	przeciętne	Wyniki świadczące o tym, że osoba oceniająca posiada przeciętne w stosunku do populacji polskich doradców kompetencje w zakresie komunikowania się z klientem.
5	59 – 89	poniżej przeciętnej	Wyniki poniżej średniej wyników dla ogółu doradców, świadczące o tym, że jednostka powinna rozważyć swoje deficyty w zakresie komunikowania się z klientem i zastanowić się nad kierunkami i środkami zaradczymi. Zalecane jest zwrócenie się doradcy o wsparcie w formie superwizji.
6	29 – 59	niskie	Wyniki świadczące o słabym przygotowaniu profesjonalnym, wyłączającym z samodzielnej pracy, bez nadzoru superwizyjnego ze względu na brak umiejętności profesjonalnego komunikowania się z klientem. Niezbędne jest przejście przez proces szkolenia i treningu zawodowego w zakresie nabycia podstaw teoretycznych i doświadczeń w rozpoznawaniu problemów, dla których codzienne doświadczenie życiowe jest niewystarczające.
	poniżej 29	bardzo niskie	Wyniki całkowicie wykluczające z pracy z klientami i sugerujące konieczność podjęcia podstawowych procedur szkoleniowych, dających bazalne przygotowanie zawodowe.

Zestaw 20 pozycji składających się na *Zdolności Zarządzania Procesem* (ZZP) wyodrębnionych w ramach *Skali Ogólnej Skuteczności Własnej* (SOSWD) przedstawia Tabela 38. Instrukcja badania i skale ocen dla tej podskali są identyczne, jak dla skali SSWPD.

Tabela 38. Zestaw 20 pozycji składających się na *Zdolności Zarządzania Procesem* (ZZP)

1	Nie obawiam się, że w procesie doradczym mogę nie potrafić zachować się naturalnie, bez zbędnego zastanawiania się nad każdym posunięciem i reakcją w relacji z klientem.
2	Znam swoje możliwości wychodzenia naprzeciw wyzwaniom, jakie stwarza klient i zmieniająca się sytuacja w procesie doradczym.
3	Nie obawiam się, że mój sposób mówienia, wyrażania uczuć, wyjaśniania i sondowania opinii może nie być dla klienta dostatecznie jasny.
4	Nie obawiam się, że moje sposoby reagowania, wyrażania uczuć i wartości w określonych momentach procesu doradczego mogą być nieodpowiednie.
5	Jestem pewien, że moje reakcje przybliżają klienta w czasie do skonkretyzowania jego problemów i wyborów.
6	Nie obawiam się, że mogę nie rozumieć właściwego znaczenia zachowań klienta związanych z jego gestykulacją, postawą i ruchami ciała.
7	Nie obawiam się, że moje działania doradcze, reakcje uczuciowe oraz oceny mogą nie być odpowiednio wyrażane i w związku z tym mogą być błędnie rozumiane przez klienta.
8	Umiem reagować na uczucia klienta w odpowiedni sposób
9	Mam pewność, że jestem w stanie wkładać tyle wysiłku i energii, by wywołać u klienta poczucie współuczestnictwa oraz zaufania we własne siły.
10	Jestem pewien, że klienci zawsze odbierają mnie jako osobę szczerą.
11	Nie obawiam się, że brakuje mi elastyczności w doborze różnorodnych metod do różnych problemów klienta.
12	Moje oceny problemów klienta są tak trafne, jak by się chciało lub wymagała tego sytuacja.
13	Kiedy komunikuję się z klientem, mam pewność, że między nami zachodzi pełne zrozumienie.
14	Nie obawiam się, że moje działania i oceny mogą nie być pomocne klientowi w definiowaniu i rozwiązywaniu jego problemów przez cały czas.
15	Mam pewność, jak radzić sobie z klientami niezdecydowanymi i słabo angażującymi się w proces doradczy.
16	Nie obawiam się, że w przypadku klientów pochodzących ze środowisk zaniedbanych i z marginesu społecznego mogłyby wystąpić pewne problemy w efektywnym komunikowaniu się.
17	Mam pewność, że posiadam odpowiednio szeroki repertuar technik niezbędnych do efektywnego zmagania się z problemami, jakie stwarzają klienci.
18	Mam pewność, że jestem w stanie kontrolować rozwój klienta i ukierunkowywać jego specyficzne wybory w pracy nad sobą.
19	Nie mam trudności w radzeniu sobie z klientami skrytymi, którzy nie ujawniają swoich myśli i intencji.
20	Nie obawiam się, że w przypadku klientów pochodzących z pewnych specyficznych środowisk mogłyby w mojej pracy pojawić się pewne problemy ze zrozumieniem problemu z ich punktu widzenia.

6.6.4.3.4. Progi samooceny jakości procesu doradczego w samobadaniu Skalą Ogólnej Skuteczności Własnej (SOSWD) dla podskali *Zdolności/Kompetencje Emocjonalno-Społeczne* (ZES)

Dla 11 pozycji w skali SOSWD i $N = 514$ wyodrębnionych w czynnik trzeci i podskalę określoną mianem *Zdolności/Kompetencji Emocjonalno-społecznych* (ZES) skośność wyniosła 0.51 a kurtoza 0.14. Wartości wyników uzyskane przez poszczególne osoby przeliczone na wartości standaryzowane mieszczą się w granicach od 3.66 do -2.73. Błąd standardowy pomiaru dla skośności wyniósł 4.7 a dla kurtozy 0.7. Dolna granica 95% przedziału ufności wynosi 34.3, górna 36 a $Sd = 30$. W związku z tym progi ocen dla podskali *Zdolności/Kompetencje Emocjonalno-Społeczne* wyodrębnionej w ramach skali SOSWD przedstawiają się tak, jak w poniższej Tabeli 39.

Tabela 39. Progi ocen czynnika III skali SOSWD obejmującego 11 pozycji podskali *Zdolności/Kompetencje Emocjonalno-Społeczne* (ZES)

Nr przedziału	Przedziały wyników	Ocena wyników	Interpretacja słowna
1	powyżej 66	wybitne	Poziom postrzeganej samoskuteczności gwarantuje perfekcyjną jakość procesu doradczego, dzięki kompetencjom radzenia sobie z sytuacjami społecznymi i trudnymi. Osoba oceniająca siebie na skali w czynniku kompetencji społecznych wykazuje najwyższy poziom wykszolenia.
2	56 – 66	bardzo wysokie poczucie samo-skuteczności	Osoba taka jest w stanie udzielać porad na wysokim poziomie umiejętności profesjonalnych wymagających kompetencji społecznych.
3	46 – 56	wysokie	Wyniki świadczące o profesjonalizmie i wysokich umiejętnościach społecznych. Istnieje potrzeba zwrócenia uwagi na pojedyncze niedoskonałości w kompetencjach społecznych.
4	36 – 46	ponadprzeciętne	Wyniki świadczące o nieco wyższych od przeciętnych umiejętnościach społecznych, które pozwalają na realizowanie zadań doradczych na zadawalającym poziomie i samodzielnie.
5	34 – 36	przeciętne	Wyniki świadczące o tym, że osoba posiada przeciętne dla populacji polskich doradców kompetencje społeczne i umiejętności radzenia sobie z sytuacjami trudnymi stwarzanymi przez klienta. Wykonywanie pracy jest w dalszym ciągu możliwe, ale doradca powinien rozglądać się za superwizją lub inną formą doskonalenia własnych umiejętności.
6	24 – 34	poniżej przeciętnej	Wyniki poniżej średniej wyników dla ogółu doradców, świadczące o tym, że jednostka powinna rozważyć swoje deficyty i zastanowić się nad kierunkami i środkami zaradczymi. Zalecane jest zwrócenie się doradcy o wsparcie w formie superwizji.

7	14 – 24	niskie	Wyniki świadczące o słabym przygotowaniu profesjonalnym w zakresie kompetencji społecznych. Ich niski poziom wyłącza z samodzielnej pracy, bez nadzoru superwizyjnego. Niezbędne jest przejście przez proces szkolenia i treningu zawodowego w zakresie nabycia podstaw teoretycznych i doświadczeń w rozpoznawaniu problemów, dla których codzienne doświadczenie życiowe jest niewystarczające.
8	poniżej 24	bardzo niskie	Wyniki całkowicie wykluczające z pracy z klientami i sugerujące konieczność podjęcia podstawowych procedur szkoleniowych, dających elementarne przygotowanie zawodowe w zakresie funkcjonowania społecznego z klientem.

Zestaw 11 pozycji składających się na *Zdolności/Kompetencje Emocjonalno-Społeczne (ZES)* wyodrębnionej w ramach *Skali Ogólnej Skuteczności Własnej (SOSWD)* przedstawia Tabela 40. Instrukcja badania i skale ocen dla tej podskali są identyczne, jak dla skali SSWPS.

Tabela 40. Zestaw 11 pozycji składających się na *Zdolności/Kompetencje Emocjonalno-Społeczne (ZES)*

1	Jestem w stanie poradzić sobie nawet w sytuacji, w której klient wykazuje wyraźne oznaki nierównowagi psychicznej.
2	Posiadam wystarczające doświadczenie oraz wiedzę, by radzić sobie z klientami z różnych subkultur.
3	Ufam, że posiadam wystarczającą wiedzę, by radzić sobie z problemami klientów, którzy mają generalnie negatywną postawę wobec doradcy.
4	Uważam, że jestem w stanie poradzić sobie z osobami po bardzo ciężkich przeżyciach osobistych (np. po próbach samobójczych, długotrwałym uwięzieniu).
5	Wydaje mi się, że posiadam dostateczną wiedzę, by uważać się za osobę skuteczną w radzeniu sobie z osobami stwarzającymi problemy.
6	Myślę, że posiadam wystarczające kompetencje, by być dobrym doradcą niezależnie od tego, z jakiego środowiska społecznego pochodzą klienci.
7	Nie obawiam się kontaktów z klientami z tzw. „marginesu społecznego”.
8	Wierzę, że jestem w stanie sprostać wyzwaniom spowodowanym tym, że klient manipuluje sytuacją.
9	Myślę, że jestem w stanie radzić sobie z sytuacją, w której klient wykazuje postawę roszczeniową i oczekuje więcej niż mu się należy lub doradca jest w stanie mu dać.
10	Czuję się osobą kompetentną, gdy chodzi o moje zdolności radzenia sobie w sytuacjach kryzysowych – np. związanych z nietrzeźwością.
11	Posiadam dostateczną wiedzę, by w doradztwie uważać się za osobę skuteczną.

Progi ocen czynnika IV *Kompetencje społeczno-kulturowe* skali SOSWD, obejmujące 3 pozycje, nie były obliczane.

6.6.4.4. Progi ocen dla *Skali Specyficznej Skuteczności Własnej Doradców (SSWD)*

6.6.4.4.1. Progi samooceny jakości procesu doradczego w samobadaniu *Skalą Ogólnej Skuteczności Własnej (SSWD)* jako całości

Dla 21 pozycji *Skali Specyficznej Skuteczności Własnej (SSWD)* (pozycje od 54 do 74 w skali SSWPD) i $N = 514$ skośność wyniosła 0.76 a kurtoza .55. Wartości wyników uzyskane przez poszczególne osoby przeliczone na wartości standaryzowane mieszczą się w granicach od 3.9 do 2.32. Błąd standardowy pomiaru dla skośności wyniósł 7.06, a dla kurtozy 2.53. Dolna granica 95% przedziału ufności wynosi 53, górna – 57 a $Sd = 21$. W związku z tym progi ocen dla skali SSWD liczącej 53 pozycje przedstawia Tabela 41.

Tabela 41. Progi ocen skali SSWD (dla 21 pozycji łącznie)

Nr przedziału	Przedziały wyników	Ocena wyników	Interpretacja słowna
1	powyżej 100	bardzo wysokie	Bardzo wysoki poziom postrzeganej samoskuteczności gwarantuje najwyższą jakość procesu doradczego. Osoba oceniająca siebie nie musi przechodzić przez jakiś czas przez proces dodatkowego szkolenia.
2	79 – 100	ponad przeciętne poczucie samo-skuteczności	Osoba taka jest w stanie udzielać porad na wysokim poziomie i kontrolować jakość swoich zachowań na bardzo dobrym poziomie. Powinna mieć co najwyżej na uwadze, iż stan ten w przyszłości może ulec zmianie.
3	58 – 79	ponadprzeciętne	Wyniki świadczące o profesjonalizmie, z koniecznością zwrócenia uwagi na niektóre niedoskonałości w kontrolowaniu swoich mikroumiejętności lub procesu doradczego.
4	54 – 58	przeciętne	Wyniki świadczące o przeciętnych umiejętnościach, które co prawda pozwalają na realizowanie zadań doradczych, ale nie gwarantują ich jakości oraz satysfakcji własnej z pracy.
5	33 – 54	poniżej przeciętnej	Wyniki świadczące o tym, że osoba oceniająca uzyskuje wyniki poniżej średniej wyników dla doradców powinna rozważyć swoje deficyty i zastanowić się nad kierunkami i środkami zaradczyimi. Wykonywanie pracy jest w dalszym ciągu możliwe, ale pod zewnętrzną kontrolą (superwizją).
6	12 – 33	niskie	Wyniki świadczące o słabym przygotowaniu profesjonalnym, wyłączającym z samodzielnej pracy, a nawet z pracy bez nadzoru superwizyjnego. Niezbędne jest przejście przez proces szkolenia i treningu zawodowego.

7	poniżej 12	bardzo niskie	Poniżej 12 Wyniki bardzo niskie Wyniki całkowicie wykluczające z pracy z klientami i sugerujące konieczność podjęcia podstawowych procedur szkoleniowych, dających bazalne przygotowanie zawodowe.
---	------------	---------------	--

Zestaw 21 pozycji składających się na *Skalę Specyficzną Skuteczności Własnej* (SSWD) wyodrębnionej w ramach *Skali Skuteczności i Procesu Doradczego* (SSWPD) przedstawia Tabela 42. Instrukcja badania i skale ocen dla tej podskali są identyczne, jak dla skali SSWPD.

Tabela 42. Zestaw 21 pozycji Skali Specyficzną Skuteczności Własnej (SSWD)

1	Potrafię dostarczać klientowi wsparcia we wdrażaniu jego celów zawodowych, towarzysząc mu w kształtowaniu uczuć wobec procesów związanych z wyborami zawodowymi i pracy.
2	Potrafię syntetyzować informację zawodową w sposób umożliwiający klientowi właściwe rozumienie jego sytuacji zawodowej i zatrudnieniowej.
3	Umiem pomagać klientowi w zrozumieniu osobowościowych barier uniemożliwiających mu osiągnięcie zakładanych przez niego celów.
4	Umiem pomagać klientowi w zrozumieniu zewnętrznych (środowiskowych) barier uniemożliwiających mu osiągnięcie zakładanych przez niego celów.
5	Towarzyszę klientowi w rozwiązywaniu jego problemów do końca.
6	Nie mam problemów z towarzyszeniem klientowi w zrozumieniu jego sytuacji ogólnozyciowej (np. rodzinnej, związanej z czasem wolnym, ogólnymi zainteresowaniami), wpływającej na jego sytuację zawodową.
7	Nie mam problemów z doбором metod oceny zainteresowań zawodowych klienta.
8	Nie mam problemów z doбором sposobów oceny zdolności klienta.
9	Nie mam problemów z doбором narzędzi diagnozy i sposobów wyjaśniania osobistych uwarunkowań decyzji i planów zawodowych klienta.
10	Nie mam problemów z wyborem metod oceny planów zawodowych i życiowych klienta, optymalnych ze względu na jego wiek, płeć, wykształcenie i pochodzenie społeczne.
11	Nie mam problemów z doбором narzędzi oceny systemu wartości klienta dotyczących jego kariery zawodowej.
12	Nie mam problemów z objaśnianiem rezultatów diagnoz i ocen (wyników badań) możliwości i planów zawodowych klienta.
13	Nie mam trudności z rozumieniem specyficznych problemów zawodowych związanych z płcią, z jakimi borykają się klienci w miejscu pracy.
14	Nie mam trudności z rozumieniem specyficznych problemów zawodowych związanych z wiekiem, z jakimi borykają się klienci w miejscu pracy.
15	Nie mam problemów z rozumieniem specyficznych problemów podejmowania decyzji w zakresie kariery zawodowej, z jakimi borykają się klienci pochodzący z różnych środowisk społecznych (subkultur).

16	Nie mam problemów z rozumieniem specyficznych problemów w planowaniu i realizowaniu kariery związanych z płcią klienta.
17	Nie mam problemów z dysponowaniem i wykorzystywaniem informacji zawodowej potrzebnej do dopasowania klientów do rynku pracy.
18	Nie mam problemów ze znajomością i stosowaniem aktualnej wiedzy dotyczącej etycznych aspektów procesu doradczego.
19	Nie mam problemów ze znajomością i stosowaniem aktualnej wiedzy dotyczącej prawnych aspektów procesu doradczego.
20	Nie mam problemów z dostępem do aktualnych badań naukowych pozwalających na usprawnianie procesu doradczego.
21	Mam stały kontakt z wynikami badań naukowych ukazujących tendencje zmian w narzędziach diagnostycznych, metodach oceny i metodyce doradztwa.

6.6.4.4.2. Progi samooceny jakości procesu doradczego w samobadaniu Skalą Ogólną Skuteczności Własnej (SSWD) dla podskali Kompetencje Metodyczno-Diagnostyczne (KMD)

Dla 10 pozycji w skali SSWD i $N = 514$ wyodrębnionej w czynnik pierwszy i podskalę określoną mianem *Kompetencje Metodyczno-Diagnostyczne* (KMD) skośność wyniosła 1.13 a kurtoza 1.50. Wartości wyników uzyskane przez poszczególne osoby przeliczone na wartości standaryzowane mieszczą się w granicach od 3.95 do -2.3. Błąd standardowy pomiaru dla skośności wyniósł 10.3, a dla kurtozy 6.9. Dolna granica 95% przedziału ufności wynosi 22, górna 23.9 a $Sd = 10$. W związku z tym progi ocen dla podskali *Kompetencje Metodyczno-Diagnostyczne* wyodrębnionej w ramach skali SSWD przedstawiają się tak, jak w poniższej Tabeli 43.

Tabela 43. Progi ocen czynnika I skali SSWD obejmującego 10 pozycji podskali Kompetencje Metodyczno-Diagnostyczne (KMD)

Nr przedziału	Przedziały wyników	Ocena wyników	Interpretacja słowna
1	powyżej 54	wybitne	Poziom postrzeganej samoskuteczności gwarantuje perfekcyjną jakość procesu doradczego. Osoba oceniająca siebie na skali w czynniku eksperckości wykazuje najwyższy poziom wykształcenia.
2	44 – 54	bardzo wysokie poczucie samo-skuteczności	Osoba taka jest w stanie udzielać porad na wysokim poziomie umiejętności profesjonalnych wymagających kompetencji specjalistycznych.
3	34 – 44	wysokie	Wyniki świadczące o profesjonalizmie i eksperckości, z koniecznością zwrócenia uwagi na niewielkie niedoskonałości w kompetencjach specjalistycznych.

4	24 – 34	ponadprzeciętne	Wyniki świadczące o nieco wyższych od przeciętnych umiejętnościach specjalistycznych, które pozwalają na realizowanie zadań doradczych na zadawalającym poziomie.
5	22 – 24	przeciętne	Wyniki świadczące o tym, że osoba oceniająca posiada przeciętne dla populacji polskich doradców kompetencje eksperckie, uzyskuje wyniki poniżej średniej wyników dla doradców i powinna rozważyć swoje deficyty i zastanowić się nad kierunkami oraz środkami zaradczymi. Wykonywanie pracy jest w dalszym ciągu możliwe ale pod zewnętrzną kontrolą (superwizją).
6	12 – 22	poniżej przeciętnej	Wyniki poniżej średniej wyników dla ogółu doradców, świadczące o tym, że jednostka powinna rozważyć swoje deficyty i zastanowić się nad kierunkami i środkami zaradczymi. Zalecane jest zwrócenie się doradcy o wsparcie w formie superwizji.
7	2 – 12	niskie	Wyniki świadczące o słabym przygotowaniu profesjonalnym, wyłączającym z samodzielnej pracy, a nawet z pracy bez nadzoru superwizyjnego. Niezbędne jest przejście przez proces szkolenia i treningu zawodowego w zakresie nabycia podstaw teoretycznych i doświadczeń w rozpoznawaniu problemów, dla których codzienne doświadczenie życiowe jest niewystarczające.
8	poniżej 2	bardzo niskie	Wyniki całkowicie wykluczające z pracy z klientami i sugerujące konieczność podjęcia podstawowych procedur szkoleniowych, dających bazalne przygotowanie zawodowe.

Zestaw 10 pozycji składających się na skalę *Kompetencji Metodyczno-Diagnostycznych* (KMD) wyodrębnioną w ramach *Skali Specyficznej Skuteczności Własnej* (SSWD) przedstawia Tabela 44. Instrukcja badania i skale ocen dla tej podskali są identyczne, jak dla skali SSWPD.

Tabela 44. Zestaw 10 pozycji składających się na skalę *Kompetencji Metodyczno-Diagnostycznych* (KMD)

1	Nie mam trudności z rozumieniem specyficznych problemów zawodowych związanych z wiekiem, z jakimi borykają się klienci w miejscu pracy.
2	Nie mam trudności z rozumieniem specyficznych problemów zawodowych związanych z płcią, z jakimi borykają się klienci w miejscu pracy.
3	Nie mam problemów z rozumieniem specyficznych problemów planowania i realizowania kariery związanych z płcią klienta.
4	Nie mam problemów z rozumieniem specyficznych problemów podejmowania decyzji w zakresie kariery zawodowej, z jakimi borykają się klienci pochodzący z różnych środowisk społecznych (subkultur).

5	Potrafię syntetyzować informację zawodową w sposób umożliwiający klientowi właściwe rozumienie jego sytuacji zawodowej i zatrudnieniowej.
6	Potrafię dostarczać klientowi wsparcia we wdrażaniu jego celów zawodowych, towarzysząc mu w kształtowaniu uczuć wobec procesów związanych z wyborami zawodowymi i pracy.
7	Umiem pomagać klientowi w zrozumieniu zewnętrznych (środowiskowych) barier uniemożliwiających mu osiągnięcie zakładanych przez niego celów.
8	Nie mam problemów z dysponowaniem i wykorzystywaniem informacji zawodowej potrzebnej do dopasowania klientów do rynku pracy.
9	Umiem pomagać klientowi w zrozumieniu osobowościowych barier uniemożliwiających mu osiągnięcie zakładanych przez niego celów.
10	Nie mam problemów z towarzyszeniem klientowi w zrozumieniu jego sytuacji ogólnozyciowej (np. rodzinnej, związanej z czasem wolnym, ogólnymi zainteresowaniami), wpływającej na jego sytuację zawodową.

6.6.4.4.3. Progi samooceny jakości procesu doradczego w samobadaniu Skalą Ogólnej Skuteczności Własnej (SSWD) dla podskali Kompetencje Metodyczno-Planistyczne (KMP)

Dla 4 pozycji w skali SSWD i $N = 514$ wyodrębnionej w czynnik drugi i podskalę określoną mianem *Kompetencje Metodyczno-Planistyczne* (KMP) skośność wyniosła 0.34 a kurtoza -0.56. Wartości wyników uzyskane przez poszczególne osoby przeliczone na wartości standaryzowane mieszczą się w granicach od 2.4 do 1.9. Błąd standardowy pomiaru dla skośności wyniósł 3.15 natomiast dla kurtozy wyniósł -2.59. Dolna granica 95% przedziału ufności wynosi 13.59, górna 15, a $Sd = 5$. W związku z tym progi ocen dla podskali *Kompetencje Metodyczno-Planistyczne* wyodrębnionej w ramach skali SSWD przedstawiają się tak, jak w poniższej Tabeli 45.

Tabela 45. Progi ocen czynnika II skali SSWD obejmującego 4 pozycje podskali *Kompetencje Metodyczno-Planistyczne* (KMP)

Nr przedziału	Przedziały wyników	Ocena wyników	Interpretacja słowna
1	powyżej 28	wybitne	Poziom postrzeganej samoskuteczności gwarantuje perfekcyjną jakość procesu doradczego. Osoba oceniająca siebie na skali w tym czynniku wykazuje najwyższy poziom wykszolenia.
2	21 – 28	bardzo wysokie	Poziom postrzeganej samoskuteczności gwarantuje wysoką jakość procesu doradczego w zakresie kierowania procesami komunikowania się doradcy z klientem. Osoba oceniająca siebie na skali tego czynnika wykazuje najwyższy poziom wykszolenia w stosunku do innych doradców.

3	14 – 21	wysokie	Osoba taka jest w stanie udzielać porad na wysokim poziomie dzięki umiejętności komunikowania się z klientem. Jest w stanie dobrze działać bez nadzoru.
4	13 – 14	przeciętne	Wyniki świadczące o tym, że osoba oceniająca posiada przeciętne w stosunku do populacji polskich doradców kompetencje w zakresie komunikowania się z klientem.
5	6 – 13	poniżej przeciętnej	Wyniki poniżej średniej wyników dla ogółu doradców, świadczące o tym, że jednostka powinna rozważyć swoje deficyty w zakresie komunikowania się z klientem i zastanowić się nad kierunkami oraz środkami zaradczymi. Zalecane jest zwrócenie się doradcy o wsparcie w formie superwizji.
6	poniżej 6	niskie	Wyniki świadczące o słabym przygotowaniu profesjonalnym, wyłączającym z samodzielnej pracy, bez nadzoru superwizyjnego ze względu na brak umiejętności profesjonalnego komunikowania się z klientem. Niezbędne jest przejście przez proces szkolenia i treningu zawodowego w zakresie nabycia podstaw teoretycznych i doświadczeń w rozpoznawaniu problemów, dla których codzienne doświadczenie życiowe jest niewystarczające.

Zestaw 4 pozycji składających się na skalę *Kompetencji Metodyczno-Planistycznych* (KMP) wyodrębnioną w ramach *Skali Specyficznej Skuteczności Własnej* (SSWD) przedstawia Tabela 46. Instrukcja badania i skale ocen dla tej podskali są identyczne, jak dla skali SSWPD.

Tabela 46. Zestaw 4 pozycji składających się na skalę *Kompetencji Metodyczno-Planistycznych* (KMP)

1	Mam stały kontakt z wynikami badań naukowych ukazującymi tendencje zmian w narzędziach diagnostycznych, metodach oceny i metodyce doradztwa.
2	Nie mam problemów z dostępem do aktualnych badań naukowych pozwalających na usprawnianie procesu doradczego.
3	Nie mam problemów ze znajomością i stosowaniem aktualnej wiedzy dotyczącej prawnych aspektów procesu doradczego.
4	Nie mam problemów ze znajomością i stosowaniem aktualnej wiedzy dotyczącej etycznych aspektów procesu doradczego.

6.6.4.4.4. Progi samooceny jakości procesu doradczego w samobadaniu Skalą Ogólnej Skuteczności Własnej (SSWD) dla podskali *Zdolności Radzenia Sobie* (ZRS)

Dla 7 pozycji w skali SSWD i $N = 514$ wyodrębnionej w czynnik pierwszy i podskalę określoną mianem *Zdolności Radzenia Sobie* (ZRS) skośność wyniosła .85 a kurtoza 0.63. Wartości wyników uzyskane przez poszczególne osoby przeliczone na wartości standaryzowane mieszczą się w granicach od 3.4 do -1.76. Błąd standardowy pomiaru dla skośności wyniósł 7.8, natomiast dla kurtozy wyniósł 2.9. Dolna granica 95% przedziału ufności wynosi 18.11, górna 19.57, a $Sd = 8.4$. W związku z tym progi ocen dla podskali *Zdolności Radzenia Sobie* wyodrębnionej w ramach skali SSWD przedstawiają się tak, jak w poniższej Tabeli 47.

Tabela 47. Progi ocen czynnika III skali SSWD obejmującego 7 pozycji podskali *Zdolności Radzenia Sobie* (ZRS)

Nr przedziału	Przedziały wyników	Ocena wyników	Interpretacja słowna
1	powyżej 43	wybitne	Poziom postrzeganej samoskuteczności gwarantuje perfekcyjną jakość procesu doradczego, dzięki kompetencjom radzenia sobie z sytuacjami społecznymi i trudnymi. Osoba oceniająca siebie na skali w czynniku kompetencji prawno-etycznych wykazuje najwyższy poziom wyszkolenia.
2	35 – 43	bardzo wysokie poczucie samoskuteczności	Osoba taka jest w stanie udzielać porad na wysokim poziomie umiejętności profesjonalnych wymagających kompetencji społecznych.
3	27 – 35	wysokie	Wyniki świadczące o profesjonalizmie i wysokich umiejętnościach społecznych. Istnieje potrzeba zwrócenia uwagi na pojedyncze niedoskonałości w kompetencjach społecznych.
4	19 – 27	ponadprzeciętne	Wyniki świadczące o nieco wyższych od przeciętnych umiejętnościach społecznych, które pozwalają na realizowanie zadań doradczych na zadawalającym poziomie i samodzielnie.
5	18 – 19	przeciętne	Wyniki świadczące o tym, że osoba oceniająca posiada przeciętne dla populacji polskich doradców kompetencje społeczne i umiejętności radzenia sobie z sytuacjami trudnymi stwarzanymi przez klienta. Wykonywanie pracy jest w dalszym ciągu możliwe, ale doradca powinien rozglądać się za superwizją lub inną formą doskonalenia własnych umiejętności.
6	10 – 18	poniżej przeciętnej	Wyniki poniżej średniej wyników dla ogółu doradców, świadczące o tym, że jednostka powinna rozważyć swoje deficyty i zastanowić się nad kierunkami i środkami zaradczymi. Zalecane jest zwrócenie się doradcy o wsparcie w formie superwizji.

7	2 – 10	niskie	Wyniki świadczące o słabym przygotowaniu profesjonalnym w zakresie kompetencji społecznych. Ich niski poziom wyłącza z samodzielnej pracy, bez nadzoru superwizyjnego. Niezbędne jest przejście przez proces szkolenia i treningu zawodowego w zakresie nabycia podstaw teoretycznych i doświadczeń w rozpoznawaniu problemów, dla których codzienne doświadczenie życiowe jest niewystarczające.
8	poniżej 2	bardzo niskie	Wyniki całkowicie wykluczające z pracy z klientami i sugerujące konieczność podjęcia podstawowych procedur szkoleniowych, dających bazalne przygotowanie zawodowe w zakresie funkcjonowania społecznego z klientem.

Zestaw 7 pozycji składających się na skalę *Zdolności Radzenia Sobie* (ZRS) wyodrębnioną w ramach *Skali Specyficznej Skuteczności Własnej* (SSWD) przedstawia Tabela 48. Instrukcja badania i skale ocen dla tej podskali są identyczne, jak dla skali SSWPD.

Tabela 48. Zestaw 4 pozycji składających się na Skalę Zdolności Radzenia Sobie (ZRS)

1	Nie mam problemów z doborem sposobów oceny zdolności klienta.
2	Nie mam problemów z doborem narzędzi diagnozy i sposobów wyjaśniania osobistych uwarunkowań decyzji i planów zawodowych klienta.
3	Nie mam problemów z doborem metod oceny zainteresowań zawodowych klienta.
4	Nie mam problemów z wyborem metod oceny planów zawodowych i życiowych klienta, optymalnych ze względu na jego wiek, płeć, wykształcenie i pochodzenie społeczne.
5	Nie mam problemów z objaśnianiem rezultatów diagnoz i ocen (wyników badań) możliwości i planów zawodowych klienta.
6	Nie mam problemów z doborem narzędzi oceny systemu wartości klienta dotyczących jego kariery zawodowej.
7	Towarzyszę klientowi w rozwiązywaniu jego problemów do końca.

6.6.7. Możliwości zastosowania wyników

Pomiar samoskuteczności, poprzez wcześniej zaprezentowane różne odmiany skali do samobadania jakości procesu doradczego, pokazuje doradcy sfery deficytów oraz własnych osiągnięć w relacji do własnych standardów jakościowych. W przeciwieństwie do kodeksów etycznych, których podstawową wadą jest trudność w zarysowaniu granic między profesjonalnymi zachowaniami doradców, jako członków korporacji

zawodowych a ich zachowaniami prywatnymi (Pipes i in., 2005), skale samooceny działają, jako regulatory dobrych praktyk i stosownych zachowań, poprzez odnoszenie zachowań profesjonalnych do sfery prywatności, czyli Ja doradcy. W przypadku skal samooceny zachowana jest wolność jednostki do wyboru zachowań prywatnych, ale jest ona jednocześnie uporządkowana i ustopniowana wraz ze wzrostem świadomości profesjonalnej. Poprzez samoocenę na uporządkowanych skalach doradca uzyskuje możliwość integracji zachowań prywatnych i publicznych. Tak więc skala samooceny jest zbiorem kategorii zachowań publiczno-prywatnych. Poprzez szacowanie doradca dokonuje kategoryzacji nachylenia konkretnego zachowania bądź w kierunku zachowania osobistego (prywatnego), bądź w kierunku zachowania profesjonalnego (publicznego). Efektem oceny własnych działań są konkretne, uporządkowane i ustopniowane sygnały do dalszych przemyśleń swojego postępowania.

Wyniki badań mogą służyć na poszczególnych etapach edukacji do stałej kontroli postępów w nabywaniu sprawności doradczej, lub do monitorowania procesu „zużywania się” wiedzy na poszczególnych etapach praktyki. Jest empirycznie dowiedzione, że poczucie samoskuteczności maleje, a tym samym rośnie świadomość spadku jakości udzielanych porad, w miarę, jak zwiększa się w toku szkolenia świadomość doradców w odniesieniu do złożoności rozwiązywanych przez nich problemów (Sips i in., 1988). Wiadomo jest na przykład (O'Brien i in., 1997), że na początkowych etapach kariery i edukacji w poradnictwie zawodowym występuje tendencja do przeceniania skuteczności własnej zarówno w odniesieniu do posiadanych mikrozdolnień, jak i w odniesieniu do wyobrażenia złożoności procesu doradczego.

Celem skonstruowanej metody jest jej zastosowanie do szkolenia i samoszkolenia zawodowego doradców i planowania szkoleń doradców już praktykujących. Zgodnie z założeniami Bandury (1977) samoskuteczność jest sądem jednostki dotyczącym jej zdolności do wykonywania określonych zadań w danej chwili, a nie sądem dotyczącym jej dążeń czy usiłowań. Analiza samoskuteczności jest formą monitorowania stanu świadomości doradcy w odniesieniu do jego przekonań na temat jego możliwości działania w danym momencie kariery zawodowej. Konstrukcja samoskuteczności może być mierzony na różne sposoby. Zgodnie z procedurą zaproponowaną przez A. Bandurę (1977) i wykorzystaną w omówionych metodach, pomiar samoskuteczności jest oparty na metodologii mikroanalizy, w której osoba badana ocenia, a dokładniej mówiąc szacuje na skalach ocen, swoje aktualne zaufanie do posiadanych mikrozdolności oraz mikrozachowań. Źródła informacji, które decydują o percepcji skuteczności własnej można wykorzystać w szkoleniu.

Użycie skali samooceny w procesie doskonalenia zawodowego jest czymś więcej niż tylko wskazaniem, jak nie łamać zasad etycznych oraz standardów dobrych obyczajów. Wskazywanie konkretnego zachowania na skali prywatności-publiczności jest pierwszym krokiem nakłaniania doradcy do korekty swoich zachowań, – zgodnie z szeroko rozumianymi zasadami aspiracji zawodowych. A zatem, w tym modelu teoretycznym badanie zachowań i ocena poprzez nie jakości procesu doradczego jest jednocześnie uruchamianiem u doradców motywacji osiągnięć poprzez modelowanie aspiracji zawodowych.

Zaprezentowaną w niniejszej pracy skalę samooceny w doradztwie zawodowym można również wykorzystywać do diagnozowania wśród doradców obszarów zainteresowań, kierunków zaangażowania w swojej karierze oraz poziomu motywacji do angażowania się w poprawę swojej skuteczności. Pożądanym kierunkiem szkoleń i doskonałeń zawodowych doradców zawodowych winien być wzrost postrzeganego poziomu samoskuteczności. Jednak cel ten nie może być widziany w zbyt uproszczony sposób, bowiem z badań wiadomo jest, że zawyżone poziomy samoskuteczności mogą czasami prowadzić do obniżania poziomu sprawności działania doradców (Lent i in., 1994).

- Abt, C. (1970). *Serious games*. New York: Viking Press.
- ACT (American College Testing) (1979). *Unisex edition of the American College Testing Program interest inventory*. Iowa City: American College Testing Program.
- Adler N.J. (1986, 2000). International dimensions of organizational behavior. Belmont, CA: Wadsworth.
- Adler, N.J. (2000). *International dimensions of organizational behavior*. Belmont, CA: Wadsworth.
- Al-Ali, N., Koser, K. (2002). *Transnationalism, international migration and home. New Approaches to migration*. London: Routledge.
- Allen, N.J., Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1–18.
- Allen, N.J., Meyer, J.P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252–276.
- Altekruse, M.W., Brown, D.F. (1969). Counseling behavior change through self-analysis. *Counselor Education and Supervision*, 8, 109–112.
- Amudson, N. (1997). A career counseling model and program for use with immigrants and refugees. *Educational and Vocational Guidance Bulletin*, 59, 1–11.
- Arnett, J.J. (2000). Emerging adulthood. A theory of development from the late teens through the twenties. *American Psychologist*, 55, 5, 469–480.
- Arnold, J. (1997). *Managing careers into the 21st century*. London: Chapman.
- Aronson, E., Wilson T.D., Akert R.M. (1997). *Psychologia społeczna. Serce i umysł*. Poznań: Zysk i S-ka.
- Arthur, M.B., Inkson K., Pringle J.K. (1999). *The new careers. Individual action and economic change*. London: Sage.
- Arthur, M.B., Khapova, S.N., Wilderom, C.P.M. (2005). Career success in a boundaryless career world. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 2, 177–202.
- Arthur, M.B., Rosseau, D.M. (red.). (1996). *The boundaryless career*. New York: Oxford University Press.
- Atkinson, D.R., Wampold, B.E. (1982). A comparison of the Counselor Rating Form and Counselor Effectiveness Rating Scale. *Counselor Education and Supervision*, 22, 25–36.
- Bailey, K.D. (1994). *Typologies and taxonomies: An introduction to classification techniques*. Newbury Park, CA: Sage.
- Bandura, A. (1968). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavior change. *Psychological Review*, 84, 191–215.
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- Bandura, A. (2002). Growing primacy of human agency in adaptation and change in the electronic era. *European Psychologists*, 7, 1, 2–16.

- Bandura A., Locke E.A. (2003). Negative self-efficacy and goal effects revisited. *Journal of Applied Psychology*, 88, 1, 87–99.
- Bańka, A. (1992). Wprowadzenie. Pomaganie jako problem psychologiczny i psychologiczna specyfika interakcji między pracownikiem udzielającym pomocy a bezrobotnym. W: A. Bańka (red.), *Bezrobocie podręcznik pomocy psychologicznej*. Poznań: Print-B.
- Bańka, A. (1994). Jakość życia w psychologicznych koncepcjach człowieka i pracy. W: Bańka, A., Derbis, R. (red.), *Psychologiczne i pedagogiczne wymiary jakości życia* (s. 19–40). Poznań: Gemini.
- Bańka, A. (1994). Tradycja i zmiana a efektywność działań człowieka. W: K. Zamiara (red.), *Spoleczna transformacja w refleksji humanistycznej* (s. 190–204). Poznań: UAM.
- Bańka, A. (1994). Wiarygodność i odpowiedzialność etyczna psychologa jako eksperta. W: J. Brzeziński, W. Poznaniak (red.), *Etyczne problemy działalności badawczej i praktycznej psychologów* (s. 185–196). Poznań: Humaniora,
- Bańka, A. (1995). *Zawodownawstwo, doradztwo zawodowe, pośrednictwo pracy. Psychologiczne metody i strategie pomocy bezrobotnym*. Poznań: Print-B.
- Bańka, A. (1996). O profesjonalizmie psychologicznym i jego związkach z nauką oraz etyką. *Czasopismo Psychologiczne*, 2, 2, 83–96.
- Bańka, A. (1996). *Psychopatologia pracy*. Poznań: Gemini.
- Bańka, A. (2000). Psychologia organizacji. W: Strelau, J. (red.), *Psychologia. Podręcznik akademicki* (t. 3, s. 321–350). Gdańsk: GWP.
- Bańka, A. (2002). Przygotowanie doradców zawodowych do świadczenia usług w kontekście integracji z Unią Europejską. W: *Rozwój niepublicznego poradnictwa zawodowego – Nieodzowna potrzeba czy podążanie za modą?* (s. 5–18), Materiały na seminarium w Goniądzu, 18–20 wrzesień 2002. Warszawa: Narodowe Obserwatorium Kształcenia i Szkolenia Zawodowego.
- Bańka, A. (2002). *Spoleczna psychologia środowiskowa*. Warszawa: Scholar.
- Bańka, A. (2003). Jak wykorzystywać teorie naukowe we współczesnym doradztwie karier. Aktualizacja teorii osobowości, rozwoju człowieka i karier z perspektywy integracji transkulturowej. W: *Poradnictwo zawodowe w przededniu przystąpienia Polski do Unii Europejskiej* (s. 7–32). Warszawa: Biuro Koordyn. Kształcenia Kadr.
- Bańka, A. (2003). *Zawodownawstwo. Doradztwo zawodowe, pośrednictwo pracy. Psychologiczne metody i strategie pomocy bezrobotnym*. Wydawnictwo PRINT-B.
- Bańka, A. (2004). Rozwój i zastosowanie teorii psychologicznych we współczesnym doradztwie karier w kontekście integracji transkulturowej. W: K. Popiołek, (red.), *Człowiek w społecznej przestrzeni pracy i bezrobocia. Chowanna, XLVIII (LXI)*, (t. 2, 23, s. 9–32). Katowice: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Śląskiego.
- Bańka, A. (2004a). *Skale samooceny jakości procesu doradztwa zawodowego. Konstrukcja, wstępna walidacja oraz możliwości zastosowania w szkoleniu i doskonaleniu doradców zawodowych*. Poznań: Wydawnictwo Naukowe SPiA.
- Bańka, A. (2004b). Teorie transnarodowego poradnictwa zawodowego z perspektywy wielokulturowej. W: A. Bańka, B.J. Ertelt (2004) (red.), *Transnarodowe poradnictwo zawodowe. Modułowy program podyplomowego kształcenia doradców zawodowych w zakresie eurodoradztwa* (s. 67–90) Warszawa: Ministerstwo Gospodarki i Pracy.
- Bańka, A. (2005a). Jakość życia a jakość rozwoju: Społeczny kontekst płci, aktywności i rodziny. W: A. Bańka (red.), *Psychologia jakości życia* (s. 7–32). Poznań: Stowarzyszenie Psychologia i Architektura.
- Bańka, A. (2005b). Theory into practice of school to work transition: Promises and challenges for transnational vocational counselling. W: P. Hearterlt, C. Noworol, A. Bańka, R. Kremse. (red.), *Transition to world of work* (s. 9–44) Kraków: Jagiellonian University.
- Bańka, A. (2005b). *Motywacja osiągnięć. Podstawy teoretyczne i konstrukcja skali do pomiaru Motywacji Osiągnięć w Wymiarze Międzynarodowym*. Poznań-Warszawa: PRINT-B – Instytut Rozwoju Kariery.
- Bańka, A. (2005c). *Otwartość na nowe doświadczenia życiowe a tryby samoregulacji. Podstawy teoretyczne oraz struktura czynnikowa Skali Otwartości na karierę Międzynarodową*. Poznań-Warszawa: Print B – Instytut Rozwoju Kariery.
- Bańka, A. (2005d). *Poczucie Samoskuteczności w Karierze. Podstawy teoretyczne, konstrukcja i analiza czynnikowa Skali Poczucia Skuteczności w Karierze Międzynarodowej*. Poznań-Warszawa: Print B – Instytut Rozwoju Kariery.
- Bańka, A. (2005e). *Proaktywność. Podstawy teoretyczne, konstrukcja i analiza czynnikowa Skali Proaktywności w Karierze*. Poznań – Warszawa: Print B – IRK.
- Bańka, A. (2006a). Kapitał kariery – uwarunkowania, rozwój i adaptacja do zmian organizacyjnych oraz strukturalnych rynku pracy. W: Z. Ratajczak A. Bańka, E. Turska, (red.), *Współczesna psychologia pracy i organizacji – wybrane zagadnienia* (s. 59–117). Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.
- Bańka, A. (2006b). *Ocena, pomiar i usprawnianie jakości procesu doradztwa zawodowego*. Warszawa: Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej.
- Bańka, A. (2006c). *Poradnictwo transnarodowe. Cele i metody międzykulturowego doradztwa karier*. Warszawa: Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej.
- Bańka, A. (2006d). *Skala Przywiązania do Miejsca. Wstępna walidacja i charakterystyka psychometryczna*. Nie opublikowany maszynpis. Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu.
- Bańka, A. (w druku). Globalizacja pracy i kariery a procesy identyfikacji społecznej i indywidualnej. W: M. Górnik-Derose, B. Kozusznik (red.), *Perspektywy psychologii pracy*. Katowice: Uniwersytet Śląski.
- Bańka, A. (w druku). Nowe formy przystosowania: między otwartością a zamkniętością na emigracje i przemieszczenia przestrzenne. *XV Kolokwia Psychologiczne* nt. „Psychologia wobec dylematów współczesności.
- Bańka, A., Chirkowska-Smolak, T. (1994). Charakterystyki zawodów i ofert pracy. Poznań: Print-B.
- Bańka, A., Ertelt, B.J. (2004). *Transnarodowe poradnictwo zawodowe. Modułowy program podyplomowego kształcenia doradców zawodowych w zakresie eurodoradztwa*. Warszawa: Ministerstwo Gospodarki i Pracy.
- Bańka, A., Łącała, Z., Noworol, C., Ratajczak, Z. (2002). *Zarządzanie uczelniami: Efektywność i satysfakcja w pracy administracyjnej*. Kraków: Pracownia Psychometrii i Analiz Jakości Nauczania Uniwersytet Jagielloński.
- Bańka, A., Wołowska, A. (2006). Zmiana rzeczywistości organizacyjnej a postawy wobec pracy: Analiza typów przywiązania i zaangażowania w pracę. W: A. Biela, B. Rożnowski, A. Bańka (red.), *Praca i organizacja w procesie zmian*. Poznań: Stowarzyszenie Psychologia i Architektura.
- Bańka, A., Wołowska, A. (w druku). Geneza i rozwój pojęcia przywiązania w koncepcjach funkcjonalności – dysfunkcjonalności przystosowania do środowiska oraz organizacji. W: Strykowska M. (red.), *Funkcjonalność i dysfunkcjonalność przystosowania do organizacji*. Poznań: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza
- Barak, A., LaCrosse, M.B. (1975). Multidimensional perception of counselor behavior. *Journal of Counseling Psychology*, 22, 471–476.
- Barley, S.R. (1989). Careers identifications and institutions: The legacy of the Chicago School of Sociology. W: M.B. Arthur, D.T. Hall, B.S. Lawrence (red.), *Handbook of career theory* (s. 44–65). New York: Cambridge University Press.

Baron, S., Field, J., Schuller, T. (2000). *Social capital: Critical perspectives*. New York: Oxford University Press.

Barrett-Lennard, G.T. (1962). Dimensions of therapists' response as causal factors in therapeutic change. *Psychological Monographs*, 76.

Barrett, G., Depinet, R.L. (1991). A reconsideration of testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 46, 10, 1012–1024.

Bateman, T.S., Crant, J.M. (1993). The proactive component of organizational behavior. *Journal of Occupational Behavior*, 14, 103–118.

Becker, H.S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32–42.

Becker, H.S. (1993). *Human capital*. Chicago: University of Chicago Press.

Benjamin, A. (1981). *The helping interview*. (3 wyd.) . Boston: Houghton Mifflin.

Bergström, O. (2001). Externalization of employees: thinking about going somewhere else. *International Journal of Human Resource Management*, 12, 3, 373–388.

Berry, J.W. (1980). Acculturation as varieties of adaptation. W: A.M. Padila (red.), *Acculturation: Theory, models and some new findings* (s. 9–25). Colorado: Westview Press.

Berry, J.W. (1990). Psychology of acculturation. W: R. Brislin (red.), *Applied cross-cultural psychology*. Newbury Park: Sage.

Bartram, D. (1996). Occupational standards and competence-based qualifications for professional applied psychologists in the UK. *European Psychologist*, 1, 3, 157–165.

Biela, A. (2005). Entrepreneurship and changes. Macroeconomic and local perspectives. W: P. Hearterlt, C. Noworol, A. Bańka, R. Kremse (red.), *Transition to world of work* (s. 9–44). Kraków: Jagiellonian University.

Bierzwińska, J. (1968). Zagadnienia poradnictwa zawodowego. W: D. Barzach, J. Bierzwińska, A. Janota (red.), *Pomagamy w wyborze zawodu*. Warszawa: Nasza Księgarnia.

Bimrose, J. (1996). Multiculturalism. W: R. Bayne, I., Horton, J. Bimrose, J. (red.), *New directions in counselling*. London: Routledge.

Birtch, D.L. (1987). *Job creation in America*. New York: Free Press.

Blanck, G., Blanck, R. (1979). *Ego psychology II: Psychoanalytic developmental psychology*. New York: Columbia University Press.

Blustein, D.L., Spengler, P.M. (1995). Personal adjustment: Career counseling and psychotherapy. W: W.B. Walsh, S.H. Osipow (red.), *Handbook of vocational psychology* (wyd. 2, s. 295–329). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Bolles, R.N. (1993). *Spadochron. Praktyczny podręcznik dla planujących karierę, szukających pracy i zmieniających zawód*. Warszawa: Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych.

Boni, M. (2007). Poradnictwo zawodowe. Wyzwania Polski i Unii Europejskiej. W: *Poradnictwo zawodowe. Doświadczenia pierwszych lat w Unii Europejskiej. Zeszyty Informacyjno-metodyczne Doradcy zawodowego* (t. 38, s. 26–40). Warszawa: MPiPS.

Bonnano, G.A. (2004). Loss, trauma, and human resilience. Have we underestimated the human capacity to thrive after extremely aversive events? *American Psychologist*, 59, 1, 20–28.

Boski, P. (1980). Potrzeba osiągnięć jako psychologiczny czynnik rozwoju społeczno – ekonomicznego. W: Reykowski, J. (red.), *Osobowość a społeczne zachowanie się ludzi* (s. 27–103). Warszawa: Książka i Wiedza.

Bourdieu, P. (1997). Forms of capital. In: A.H. Halsey, H. Lauder, P. Brown, A.S. Wells (red.), *Education: culture, economy and society*. Oxford, Oxford University Press.

Bourdieu, P., Boltanski, L. (1978). Changes in social structure and changes in the demand for education. W: S. Ginger, M. Archer (red.), *Contemporary Europe: social structure and cultural change*. London: Routledge.

Bourdieu, P., Passeron, J. (2006). *Reprodukcja. Elementy teorii systemu nauczania*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Boyatzis, R. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. New York: John Wiley.

Breakwell, G.M. (1986). *Coping with threatened identities*. London and New York: Methuen.

Bridges, W. (1995). *Job shift: How to prosper in a workplace without jobs*. London: Nicholas Bradley.

Brown, D. (1996). Brown's values-based, holistic model of career and life-role choices and satisfaction. W: D. Brown, L. Brooks, Associates (red.), *Career choice and development* (3 wyd., s. 337–338). San Francisco: Jossey-Bass.

Brown, P., Scase, R. (1997). Universities and employers: rhetoric and realities. W: A. Smith, F. Webster. (red.), *The postmodern university?* Buckingham: Open University Press.

Brown, S.D., Ryan Krane, N.E., Brecheisen, J., Castelino, P., Budism, L., Miller, M., et al. (2003). Critical ingredients of career choice interventions: More analyses and new hypotheses. *Journal of Vocational Behavior*, 62, 411–428.

Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment. The socialization of managers in work organization. *Administrative Science quarterly*, 19, 533–546.

Burke, J.F. (1986). *Contemporary approaches to psychotherapy and counseling*. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.

Burt, R.S. (1992). *Structural holes: The social structure of competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Campbell, D.P. (1974). *Manual for the Strong-Campbell Interest Inventory T325 (merged form)*. Stanford, CA: Stanford University Press.

Campbell, C., Ungar, M. (2004). Constructing the life that works: Part 1, Blending postmodern therapy and career counseling. *The Career Development Quarterly*, 53, 16–40.

Cantrill, J.C. (1998). The environment, self and a sense of place: Communicative foundations for regional ecosystem management. *Journal Applied Community Resource*, 26, 301–318.

Carkhuff, R.R. (1969). *Helping and human relations*. New York: Holt, Reinhart Winston.

Carkhuff, R.R., Anthony, W.A. (1979). *The skills of helping*. Amhest, MA: Human Resource Development Press.

Carson, K.D. Carson, P.P., Bedeian, A.G. (1995). Development and construct validation of a career entrenchment measure. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 68, 301–320.

Cattell, R.B. (1986). *The 16 PF in personnel work. Seminar at Independent Assessment and Research centre*. London: June.

Cavanagh, M.E. (1982). *The counseling experience*. Monterey, CA: Brooks/Cole.

CEDEFOP (2005). Reference points for quality assurance systems for guidance provision I Europe. W: *Common European Reference Tools for Guidance. Seminar on Guidance Study Visits*. Kraków, 28 Feb-1 March 2005.

Chao, G.T. (1990). Exploration of the conceptualization and measurement of career plateau: A comparative analysis. *Journal of Management*, 16, 1, 181–193.

Chung, Y.B. (2003). Career counseling with lesbian, gay, bisexual, and transgendered persons: The next decade. *Career Development Quarterly*, 52, 1, 78–86.

Coleman, J.S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94, 95–121.

Collins, R. (1979). *The Credential Society: An historical sociology of education and stratification*. New York, Academic Press.

Corey, G., Corey, M.S., Callanan, P. (1988). *Issues and ethics in the helping professions* (3 wyd.). Monterey, CA: Brooks/Cole.

- Cormier, W.H., Cormier L.S. (1991). *Interweaving strategies for helpers* (3 wyd.). Pacific Grove, CA: Brooks-Cole.
- Crant, J.M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26, 435–462.
- Crites, J.O. (1978). *Career Maturity Inventory*. Monterey CA,,: CTB/McGraw-Hill.
- Csikszentmihalyi, M. (1996). *Psychologia optymalnego doświadczenia*. Warszawa: Studio Emka.
- Curtis, J.M. (1981). Indications and contraindications in the use of therapist's selfdisclosure. *Psychological Reports*, 49, 449–507.
- Czarkowska, M. (1986). *Lęki społeczne a tendencje do zachowań afiliacyjnych w sytuacji wyboru zawodu*. Zielona Góra.
- Czerwińska-Jasiewicz, M. (1991). *Psychologiczne problemy wyboru zawodu*. Warszawa: WUW.
- Czesła, A. (1994). Problemy pośrednictwa pracy. *Polityka Społeczna*, 1, 14–19.
- Davis-Blake, A., Uzzi, B. (1993). Determinants of Employment Externalization: A Study of Temporary Workers and Independent Contractors. *Administrative Science Quarterly*, 38, 195–223.
- Dawis, R.V. (1987). Scale construction. *Journal of Counseling Psychology*, 34, 481–489.
- Dawis R.V., Lofquist L.H. (1984). *A psychological theory of work adjustment: An individual differences model and its applications*. Minneapolis, MN: University of Minnesota Press.
- Deci, E., Koestner, R., Ryan. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125, 6, 627–668.
- Derbis, R. (red.) (2003). *Niepokoje i nadzieje współczesnego człowieka. Człowiek w sytuacji przelomu*. Częstochowa: Wyższa Szkoła Pedagogiczna.
- Dennin, M.K., Ellis, M.V. (2003). Effects of a method of self-supervision for counselor trainees. *Journal of Counseling Psychology*, 50, 1, 69–83.
- Dixon, D.N., Glover, J.A. (1984). *Counseling: A problem solving approach*. New York: Wiley.
- Dmochowski, J., Bańka, A. (2001). Metody oceny pracowników jako narzędzie realizacji TQM. *Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Seria Organizacja i Zarządzanie*, 30, 23–29.
- Dobrowski, Z. (1971). Dobór pracowników. W: J. Okoń (red.), *Psychologia przemysłowa*. Warszawa: PWN.
- Donnelly, C., Glaser, A. (1992). Training in self-supervision skills. *The Clinical Supervisor*, 10, 85–96.
- Drabik-Podgorna, V. (2007). *Poradnictwo między etyką a techniką*. Kraków: Impuls.
- Drucker, P.F. (1993). *Postcapitalist society*. New York: Harper Collins.
- Ecclestone, K., Proyor, J. (2003). Learning careers' or 'assessment careers'? The impact of assessment systems on learning. *British Educational Research Journal*, 29, 4, 471–488.
- Egan, G. (1986). *The skilled helper*. Wadsworth: Brooks/Cole Publishing Company.
- Egan, G. (1998). *The skilled helper* (6 wyd.). Pacific Grove, CA.: Brooks/Cole.
- Egan, G. (2001). *Twarzą w twarz. Uczestnictwo w grupowym treningu psychologicznym i rozwój interpersonalny*. Poznań: Zysk i S-ka.
- Egan, G. (2002). *Kompetentne pomaganie. Model pomocy oparty na procesie rozwiązywania problemów* (s. 80–90). Poznań: Wyd. Zysk i S-ka.
- Egan, G. (2003). *Kompetentne pomaganie*. Poznań: Wydawnictwo Zysk i S-ka.
- Elliot, A.J., Chirkov, V.I., Kim, Y., Sheldon, K.M. (2001). A cross-cultural analysis of a voidance (relative to approach) personal goals. *Psychological Science* 12, 6, 505–511.
- Elliot, L., Atkinson, D. (1998). *The age of insecurity*. London: Verso.
- Elliot, A. J., McGregor, H. A. (2001). A 2 × 2 achievement goal framework. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80, 501–519.
- Ellis, H.C. (1987). Co można zrobić, aby poradzić sobie ze stresem. W: C.L. Cooper, R. Payne. (red.), *Stres w pracy*. Warszawa: PWN.
- Elmerych, T. (1980). Poradnictwo prawno-społeczne a wychowawczo-zawodowe. W: W. Brejnak (red.), *Poradnictwo wychowawczo zawodowe*. Warszawa: Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne.
- Endicot, F.S. (1975). *The Endicot Report*. Evanston, IL.: Northwestern University.
- Ernberg, E., Field, T. (1990). The psychological effects of leaving home: Homesickness, health and obsessional thoughts. W: S. Fisher, S. Cooper (red.), *On the move: The psychology of change and transition* (s. 153–170). New York: Wiley.
- Ertelt, J. (2003). *Metodyka oddziaływania informacyjnego z uwzględnieniem różnych grup odbiorców W: Nowe trendy w poradnictwie zawodowym u progu XXI wieku. Zeszyty Informacyjno-Metodyczne Doradcy Zawodowego* (t. 23, s. 7–34). Warszawa: Ministerstwo Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej.
- Feldman, D., Doeppinghaus, H. and Turnley, W. (1994). Managing Temporary Workers: A Permanent HRM Challenge. *Organizational Dynamics*, 23, 46–63.
- Feldman, D.C. (2001). Domestic and international relocation for work. W: C.L. Cooper, I.T. Robertson (red.), *International review of industrial and organizational psychology* (s. 215–224). New York: Wiley.
- Feldman, D.C., Weitz, B.A. (1988). Career plateaus reconsidered. *Journal of Management*, 14, 1, 69–80.
- Flores, A. (1988). What kind of person should a professional be. W: A. Flores (red.). *Professional ideals*. Belmont, CA: Wadsworth.
- Fodor, J. (1978). *Psychosemantics. The problem of meaning*. Cambridge, MA.: MIT Press.
- Fong, M.L., Cox, B.G. (1983). Trust as an underlying dynamic in the counseling process: How clients test trust. *Personnel and Guidance Journal*, 62, 163–166.
- Fouad, N.A. (1994). Annual review 1991–1993: Vocational choice, decision-making, assessment, and intervention. *Journal of Vocational Behavior*, 45, 125–176.
- Franzen, E. (1997). Job search in Sweden. Refugees' access to the labour market. *Educational and Vocational Guidance Bulletin*, 59, 12–22.
- Fuqua, D.R., Hartman, B. (1983). Differential diagnosis and treatment of career indecision. *Personnel and Guidance Journal*, 62, 27–29.
- Fuqua, D.R., Newman, J.L., Seaworth, T.B. (1988). Relation of state and trait anxiety to different components of career indecision. *Journal of Counseling Psychology*, 35, 154–158.
- Gelso C.J., Fassinger R.E. (1992). Personality, development, and counseling psychology: Depth, ambivalence, and actualization. *Journal of Counselling Psychology*, 39, 275–298.
- Ginzberg E., Ginsburg, S.W., Axelard S., Herma J.L. (1951). *Occupational choice: An approach to a general theory*. New York: Columbia University Press.
- Giuliani, M.V. (1991). Towards an analysis of mental representations of attachment to the home. *Journal of Architectural and Planning Research*, 8, 133–146.
- Gladding, S. (1990). Counseling in multicultural and pluralistic society. W: *Counseling. A comprehensive profession*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Gladding, S. (1994). *Poradnictwo zawodowe zajęcie wszechstronne*. Warszawa: Dom Wydawniczy ELIPSA.
- Gmelch, G. (1980). Return migration. *Ann. Rev. Anthropol.*, 9, 135–159.
- Godschalk, D. (1972). *Participation, planning, and exchange in old and new communities: A collaborative paradigm*. University of North Carolina: Chspel Hill.
- Goodyear, R.K. (1981). Termination as a loss experience for counselor. *Personnel and Guidance Journal*, 59, 349–350.

Goodyear, R.K., Bradley, F.O. (1980). The helping process as contractual. *Personnel and Guidance Journal*, 58, 512–515.

Gorsuch, R.L. (1997). Exploratory factor analysis: Its role in item analysis. *Journal of Personality Assessment*, 68, 532–560.

Gough, H. G., (1984). A managerial potential scale for the California Psychological Inventory. *Journal of Applied Psychology*, 69, 233–240.

Grabowski, J. (2003). *Rola doradcy zawodowego w procesie orzekania niepełnosprawności: Poradnictwo zawodowe dla osób niepełnosprawnych* (s. 53–60). Warszawa: BKK.

Granovetter, M.S. (1974). Getting a job: A study of contacts and careers. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Greenhaus, J.H., Callahan, G.A., Goshall, V.M. (2000). *Career management*. Forth Worth: Te Dryden Press.

Grela, L. (2003). Rola i zadania Instytutu Rozwoju Kariery. W: *Poradnictwo zawodowe w przededniu przystąpienia Polski do Unii Europejskiej* (s. 83–88). Warszawa: BKK.

Griffin, R.W. (2000). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Górnik-Durose, M., Kożusznik, B. (2007). *Perspektywy psychologii pracy*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.

Guichard (2005). *Psychologia orientacji i poradnictwa zawodowego*. Kraków: Impuls.

Hackney, H., Cormier, L.S. (1988). *Counseling strategies and interventions* (3 wyd.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice–Hall.

Hall, C.S. (1952). Crooks, codes and cant. *American Psychologist*, 7, 430–431.

Haire, M. (1970). *Psychology in management*. New York: McGraw-Hill.

Hall, J.E., Lunt, I. (2005). Global mobility for psychologists. The role of psychology organizations in the United States, Canada, Europe, and other regions. *American Psychologist*, 60, 7, 712–726.

Handy, C. (1989). *The age of unreason*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Hansen, J.C., Stevic, R.R., Warner, R.W. (1986). *Counseling: Theory and process* (4 wyd.). Boston: Allyn & Bacon.

Hansen, S.S. (2003). Career counselors as advocates and change agents for equality. *Career Development Quarterly*, 52, 1, 43–53.

Hackney, H., Cormier, L.S. (1988). *Counseling strategies and interventions* (3 wyd.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Hayes, T.J., Tinsley, H.E.A. (1989). Identification of the latent dimensions of instruments that measure perceptions of and expectations about counseling. *Journal of Counseling Psychology*, 36, 4, 492–500.

Heppner, M.J., O'Brien, K.M., Hinkelman, J.M., Flores, L.Y. (1996). Training counseling psychologists in career development: Are we our own worst enemies? *The Counseling Psychologist*, 24, 105–125.

Herr, E.L., Cramer, S.H. (1996). *Career guidance and counseling through lifespan*. New York: Harper Collins.

Herr, E.L. (2003). The future of career counseling as an instrument of public policy. *Career Development Quarterly*, 52, 1, 8–17.

Herriot, P. (1989). *Handbook of Assessment of Organisations*. Chichester: Wiley.

Herriot, P. (1992). *Career management challenge. Balancing individual and organizational needs*. London: Sage.

Herriot, P., Pemberton. (1995). *New deals – The revolution in managerial careers*. Chichester, Wiley.

Hill, C.E., O'Brien, K.M. (1999). *Helping skills: Facilitating exploration, insight, and action*. Washington, DC: American Psychological Association.

Hill, J. (1996). At home in the world. *Journal of Analytical Psychology*, 41, 575–598.

Hillage, J., Pollard, E. (1998). Employability: developing a framework for policy analysis. *DfEE Research Briefing*, nr. 85. London, DfEE.

Hobbs, N. (1948). The development of a code of ethical standards for psychology. *American Psychologist*, 3, 84.

Hogan, J., Holland, B. (2003). Using theory to evaluate personality and job-performance relations: a socioanalytic perspective. *Journal of Applied Psychology*, 88, 1, 100–112.

Holland, J.L. (1973). *Making vocational choices: A theory of careers*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Holland, J.L. (1977). *Self-directed search: A guide to educational and vocational planning*. Palo Alto: Consulting Psychologist Press.

Holland, J.L. (1977). *The occupations finder*. Palo Alto: Consulting Psychologist Press.

Holland J.L. (1985). *Making vocational choices: a theory of vocational personalities and work environments*. Prentice Hall, Englewood Cliffs.

Holland J.L. (1996). Exploring careers with a typology. What we have learned and some new directions. *American Psychologist*, 51, 397–406.

Holloway, E.L. (1992). Supervision: A way of teaching and learning. W: S.D. Brown, R.W. Lent (red.), *Handbook of counseling psychology* (wyd. 2, s. 177–214). New York: Wiley.

Illich, I. (1977). *Toward a history of needs*. Berkeley: Heyday Books.

Ittelson, W.H. (1989). Notes on the theory in environment, behavior, and design. W: E. Zube, G. Moore (red.), *Advances in environment, behavior, and design*. New York: Plenum.

Ivey, A.E. (1971). *Microcounseling: Innovations in interview training*. Springfield, IL: Charles C Thomas.

Ivey, A.E. (1983). *International interviewing and counseling*. Monterey, CA: Brooks/Cole.

Jago, J.D. (1984). To protest the public: Professionalism vs. competence in dentistry. *Social Science and Medicine*, 19, 117–122.

Jagoda, M., Deutsch, M., Cook, S.W. (1965). Wykorzystanie dokumentów osobistych. W: S. Nowak (red.), *Metody badań socjologicznych*. Warszawa: PWN.

Jenschke, B. (2003). International dimension of career guidance. W: *Poradnictwo zawodowe w przededniu przystąpienia Polski do Unii Europejskiej (Vocational guidance in time of accession of Poland to European Community)* (s. 95–108). Warsaw: Cooperation Fund of Task Force for Training and Human Resources.

Jorgensen, B.S., Stedman, R.C. (2001). Sense of place as an attitude: Lakeshore owners attitudes toward their properties. *Journal of Environmental Psychology*, 21, 233–248.

Jourard, S.M. (1958). *Personal adjustment: An approach through the study of health personality*. New York: Macmillan.

Kargulowa, A., Wojtasik, B. (2003). Jakość radzenia komuś a jakość radzenia sobie w codziennym życiu. W: *Poradnictwo zawodowe w przededniu przystąpienia Polski do Unii Europejskiej* (s. 137–148). Warszawa: Biuro Koord. i Kształcenia Kadr.

Kasprzak, E. (2006). Sukces i porażka bezrobotnych na rynku pracy. Poznań: SPiA.

Kiesler, C.A. (1971). *The psychology of commitment: Experiments linking behavior to belief*. San Diego, CA: Academic Press.

Kivinen, O., Ahola, S. (1999). Higher education as human risk capital. Reflections on changing labour markets. *Higher Education*, 38, 191–208.

Klemp, G.O. Jr. (1980). *The assessment of occupational competence*. Report of the National Institute of Education, Washington DC.

- Kobasa, S.C., Maddi, S.R., Kahn, S. (1982). Hardiness and health: A prospective study. *Journal of Personality and Social Psychology*, 42, 168–177.
- Kohlberg L. (1973). Continuities in childhood and adult moral development revisited. W: P.B. Baltes, K.W. Schase (red.), *Lifespan development psychology: Personality and socialization*. New York: Academic Press.
- Korpela, K.M. (1989). Place identity as a product of environmental self-regulation. *Journal of Environmental Psychology*, 9, 241–256.
- Kozusznik, B. (2001). *Zachowania człowieka w organizacji*. Warszawa: PWE.
- Kreft, W. (2007). Rola poradnictwa zawodowego w procesie uczenia się przez całe życie. Doświadczenia pierwszych lat w Unii Europejskiej. *Zeszyty Informacyjno-metodyczne Doradcy zawodowego* (t. 38, s. 26-40). Warszawa: MPiPS.
- Krumboltz J., Nichols C. (1990). Integrating the social learning theory of career decision making. W: W.B., Walsh, S.H. Osipow (red.), *Career counseling: Contemporary topics in vocational psychology* (s. 159–192). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Krzyśko M. (2003). Psychospołeczne korelaty preferencji środowiskowych oraz zachowań rekreacyjnych młodzieży. *Czasopismo Psychologiczne*, 9, 1, 15–30.
- Kwieciński, Z. (1996). Dziesięciościan edukacji, składniki, aspekty – potrzeba całościowego ujęcia. W: T. Jaworska, R., Leppert (red.), *Wprowadzenie do Pedagogiki*. Kraków.
- Lamb, R., Hurst, P., Kennedy, R. (1996). *Interpretacja i wykorzystanie testów uzdolnień i zainteresowań w poradnictwie zawodowym*. Warszawa: Departament Pracy Stanów Zjednoczonych - Pomoc Specjalistyczna dla Polski.
- Lamire, L., Saba, T., Gagnon, Y. (1999). Managing career plateauing in the Quebec public sector. *Public Personnel Management*, 28, 3, 375–391.
- Larson, L.M., Suzuki, L.A., Gillespie, K.N., Potenza, M.T., Bechtel, M.A., Toulouse, A. (1992). Development and validation of the Counseling Self-Estimate Inventory. *Journal of Counseling Psychology*, 39, 105–120.
- Lawler, E.E. (1993). From job based to competency-based organizations. *Journal of Organizational Behaviour*, 15, 3–15.
- Lent, R.W., Brown, S.D., Hackett, G. (1994). Towards a Unifying social cognitive theory of career and academic interest. Choice and Performance. *Journal of Vocational Behavior*, 45, 79–1122.
- Lent, R.W., Brown, S.D., Hackett, G. (2000). Contextual Support and Barriers to Career Choice: A Social Cognitive Analysis. *Journal of Counseling Psychology*, 47, 1, 36-49.
- Lent, R.W., Brown, S.D., Hackett, G. (2000). Contextual supports and barriers to career choice: a social cognitive analysis. *Journal of Counseling Psychology*, 47, 1, 36–49.
- Lent, R.W.; Hill, C.E.; Hoffman, A.M. (2003). Development and validation of the Counselor Activity Self-Efficacy Scales. *Journal of Counseling Psychology*, 50, 97–108.
- Leong, F.T.L., Zachar, P. (1991). Development and validation of the Scientist-Practitioner Inventory for Psychology. *Journal of Counseling Psychology*, 38, 331–341.
- Lerhman-Waterman, D., Ladany, N. (2001). Development and validation of the evaluation process within supervision inventory. *Journal of Counseling Psychology*, 48, 167–177.
- Levinson D.J. (1996). *The seasons of a woman's life*. New York: Knopf.
- Levinson D.J., Darrow C.N., Klein E.B., Levinson M.H., McKee B. (1978). *The seasons of a man's life*. New York: Knopf.
- Lewin, K., Lippitt, R., White, R. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10, 271–299.
- Linden, J.D., Stone, S.C., Schertzer, B. (1965). Development and evaluation of an inventory for rating counseling. *Personnel and Guidance Journal*, 44, 267–276.
- Linley, P.A. (2005). The human capacity for growth through adversity. *American Psychologist*, 60, 3, 262–264.
- Littrell, J.M., Lee-Borden, N., Lorenz, J. (1979). A developmental framework for counseling supervision. *Counselor Education and Supervision*, 19, 129–136.
- Locke, E.A., Latham, G.P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Locke, E.A., Latham, G.P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year Odyssey. *American Psychologist*, 57, 9, 705–717.
- London, M. (1982). How say to good-bye after you've said hello? *Personnel and Guidance Journal*, 60, 412–414.
- Lunt, I., Poortinga, Y.H. (1996). Internationalizyng psychology: The case of Europe. *American Psychologist*, 60, 3, 262–264.
- Maholick, L.T., Tuner, D.W. (1979). Termination: The difficult farewell. *American Journal of Psychotherapy*, 33, 583–591.
- Makin, P., Cooper, C., Cox, C. (2000). *Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*. Warszawa: PWN.
- Masten, A.S. (2001). Ordinary magic: Resilience processes in development. *American Psychologist*, 56, 227–238.
- Mayer, J.P., Allen, N.J. (1997). *Commitment in the workplace. Theory, research and applications*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- McClelland, D.C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence". *American Psychologist*, 28, 1–14.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61–89.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. (1997). *Commitment in the workplace. Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Meyer, J.P., Allen, N.J., Smith, C.A. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three – component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 4, 538–551.
- Mezo-Zadori, E. (2004). Profesjonalizacja i zarządzanie jakością. W: A. Bańka, B.J. Ertelt (red.), *Transnarodowe poradnictwo zawodowe. Modułowy program podyplomowego kształcenia doradców zawodowych w zakresie Eurodoradztwa* (s. 175–215). Warszawa: Ministerstwo Gospodarki i Pracy.
- Miller-Tiedeman A.L., Tiedeman D.V. (1990). Career decision-making: An individualistic perspective. W: D. Brown, L. Brooks i in. (red.), *Career choice and development* (2 wyd., s. 308–377). San Francisco: Jossey-Bass.
- Mooere, W.E. (1970). *The professions: Roles and rules*. New York: Russel Sage Foundation.
- Moore, R.L., Graefe, A.R. (1994). Attachment to recreation settings: The case of rail-trail users. *Leisure Sci.* 16, 17–31.
- Moreland, K.L., Eyde, L.D., Robertson, G.J., Most, R.B. (1995). Assessment for test user qualifications. A research-based measurement procedure, *American Psychologist*, 50, 1, 14–23.
- Motowidlo, S. J. (1994). Diagnoza behawioralna na użytek selekcji i rozwijania uzdolnień menedżerskich. *Przegląd Psychologiczny*, 27, 337–352.
- Mowday, R.T., Porter, L.W., Steers, R. (1982). *Organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. San Diego, CA: Academic Press.
- Muchinsky, P. M. (1987). *Psychology applied to work. An introduction to industrial and organizational psychology* (wyd. 2). Chicago, IL: Dorsey.
- Nanistova, E. (1980). The dimension of the attachment to birthplace and their verification after 40 years following forces allocation. *Sociologica*, 30, 337–394.

- NCVQ. (1995). *NVQ criteria and guidance*. London: NCVQ.
- Nealer, J.K., Papalia, A.J. (1982). *So you want to get a job. A manual for job seeker and vocational counselor*. Moravia, NY: Chronicle Guidance.
- Niles, S.G. (2003). Career counselors confront a critical crossroad: A vision of the future. *Career Development Quarterly*, 52, 1, 70–77.
- Nosal, C. S., Piskorz, Z., Świątnicki, K. (1997). *Kwestionariusz Preferencji Zawodowych KPZ. Polska adaptacja skali Johna L. Hollanda – Podręcznik dla doradców zawodowych*. Warszawa: MPiPS.
- Noworol, C., Łącała, Z., Bevauale, A. (1998). *Kwestionariusz Preferencji Zawodowych J. Hollanda w zarządzaniu*. Ergonomia.
- Noworol, C. (2003). Transnacionalne poradnictwo zawodowe wobec planowania karier. W: Nowe trendy w poradnictwie zawodowym u progu XXI wieku. *Zeszyty Informacyjno-Metodyczne Doradcy Zawodowego* (t. 23, s. 55–68). Warszawa: Ministerstwo Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej.
- O'Brien, K.M., Heppner, M.J. (1996). Applying social cognitive theory to training career counselors. *Career Development Quarterly*, 44, 367–377.
- O'Brien, K.M., Heppner, M.J., Flores, L.Y., Bikos, L.H. (1997). The Career Counseling Self-Efficacy Scale: Instrument development and training applications. *Journal of Counseling Psychology*, 44, 20–31.
- Oatley, K. (1990). Role transitions and emotional structure of everyday life. W: S. Fisher, S. Cooper (red.), *On the move: The psychology of change and transition* (s. 67–82). New York: Wiley.
- OECD (1999). *Thematic review of the transition from initial education to working life*. Final Comparative Report, No 83145.
- Okun, B.F. (1987). *Effective helping* (2 wzd.). Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.
- Orłowski, K. (2001). *Zastosowanie pakietu Statistica w analizie wyników badań społecznych*. Poznań: Stowarzyszenia Psychologia i Architektura.
- Oyserman, D., Coon, H.M., Kimmelmeier, M. (2002). Rethinking individualism and collectivism: Evaluation of theoretical assumptions and meta-analyses. *Psychological Bulletin*, 128, 1, 2–72.
- Parish, T.S., Bryant, W.T., Shirazi, A. (1976). The Personal Attribute Inventory. *Perceptual and Motor Skills*, 42, 715–720.
- Parmer, T., Rush, L.C. (2003). The Next Decade in career counseling: Cocoon maintenance or metamorphosis? *Career Development Quarterly*, 52, 1, 26–34.
- Parsons, T. (1949). The social structure of the family. W: R.N. Anshen (red.), *The family: Its function and destiny* (s. 173–201). New York: Harper.
- Patterson, C.H. Eisberg, S. (1983). *The counseling process* (3 wyd.). Boston: Houghton Mifflin.
- Pawlik, K., d'Ydevalle, G. (1996). Psychology and the global commons: Perspectives of international psychology. *American Psychologist*, 51, 5, 488–495.
- Pepard, J., Rowland, P. (1997). *Re-engineering*. Warszawa: Prószyński i S-ka.
- Perls, F.S. (1969). *Gestalt therapy verbatim*. Lafayette, CA: Real People Press.
- Pervin, L.A. (2002). *Psychologia osobowości* (s. 264). Gdańsk: GWP.
- Pervin, L.A., John, O. (2002). *Osobowość. Teoria i badania*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Piaget J. (1951). *The origin of intelligence in children*. New York: International Universities Press.
- Piazza, N.J., Frost, M.A. (1993). The implications of union membership on mental health counselor practice and professionalism. *Journal of Mental Health Counseling*, 15, 2, 193–199.
- Pietras, M. (2002)(red.). *Oblicza procesów cywilizacji*. Lublin: Wydawnictwo UMCS.
- Pipes, R.B., Holstein, J.E., Aguirre, M.G. (2005). Examining the personal-professional distinction. Ethic codes and the difficulty of drawing a boundary. *American Psychologist*, 60, 4, 325–334.
- Pope, M. (2003). Career counseling in the twenty-first century: Beyond cultural encapsulation. *Career Development Quarterly*, 52, 1, 54–60.
- Popiołek, W: K. (red.), *Człowiek w społecznej przestrzeni pracy i bezrobocia*. *Chowanna, XLVIII (LXI)* (t. 2, 23, s. 9–32). Katowice: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Śląskiego.
- Popiołek, K. (2004) (red.). *Kryzysy, katastrofy, kataklizmy. Zjawiska współczesnej cywilizacji*. Poznań: SPiA.
- Portes, A. (1998). Social capital: Its origins and application in modern sociology. *American Review of Sociology*, 24, 1–24.
- Putnam, R.D. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. New York: Simon and Schuster.
- Ratajczak, Z. (2001). Oblicza ludzkiej zaradności. W: K. Popiołek (red.), *Człowiek w sytuacji zagrożenia. Kryzysy, katastrofy, kataklizmy*. Poznań. Wydawnictwo SPA.
- Ratajczak, Z. (2004). Zagrożenie. Między szokiem a depresją. W: K. Popiołek. (red.), *Kryzysy, katastrofy, kataklizmy. Zjawiska współczesnej cywilizacji*. Poznań: SPiA.
- Ratajczak, Z., Bańka, A., Turska, E. (2006)(red.), *Współczesna psychologia pracy i organizacji – wybrane zagadnienia*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.
- Reich, R.B. (1991). *The work of nations*. New York: Vintage Books.
- Reichers, A.E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10, 465–476.
- Reid, H.L. (1999). Social barriers to guidance: implications for theory and practice. *Educational and Vocational Guidance Bulletin*, 63, 43–55.
- Roberts K. (1997). Prolonged transitions to uncertain destinations: the implications for career guidance. *British Journal of Guidance and Counselling*, 25.
- Robinson, F.P. (1950). *Principles and procedures of student counseling*. New York: Harper & Brothers.
- Robitschek, C. (2003). Validity of Personal Growth Initiative Scale scores with a Mexican American college student population. *Journal of Counseling Psychology*, 50, 4, 496–502.
- Roe, A. (1956). *The psychology of occupations*. New York: Wiley.
- Rogers, C.R. (1962). *Toward becoming a fully functioning person*. W: A. Combs (red.), *Perceiving, behaving, becoming*. Washington DC. Yearbook Association for Supervision and Curriculum Development.
- Rogers, C.R. (1961). *On becoming a person*. Boston: Houghton Mifflin.
- Rojewski, J.W. (1994). Career indecision types for rural adolescents from disadvantaged and nondisadvantaged backgrounds. *Journal of Counseling Psychology*, 41, 3, 356–363.
- Rojszczyk, E., Błaszczak, K. (1991). Doradztwo zawodowe w Niemczech. *Rynek Pracy*, 3, 11–21.
- Romaniuk, K., Snart, F. (2000). Enhancing employability: The role of prior learning assessment and portfolios. *Journal of Workplace Learning*, 12, 1, 29–34.
- Rosner, J. (1978). Matching method to purpose: The challenges of planning citizen participation activities. W: S. Langton (red.), *Citizen participation in America*. New York: Lexington Books.
- Rousseau, D.M. (1995). *Psychological contracts in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ryan, T.A. (1970). *Intentional behavior*. New York: Ronald Press.
- Salancik, G. (1977). Commitment is too easy! *Organizational Dynamics*, 6, 62–80.
- Savickas, M.L (2003). Advancing the career counseling profession: Objectives and strategies for the next decade. *Career Development Quarterly*, 52, 1, 87–96.

- Saville, P., Sik, G., Nyfeld, G., Hackston, J., MacIver, R. (1996). A demonstration of the validity of The Occupational Personality Questionnaire (OPQ) in the measurement of job competencies across time and in separate organizations. *Applied Psychology: An International Review*, 45, 243–262.
- Schein, E.H. (1978). *Career dynamic: Matching individual an organizational needs*. Reading, MA.: Addison-Wesley.
- Schmidt, F. (1995). Co naprawdę oznaczają dane? Wyniki badawcze, metaanaliza i wiedza kumulatywna w psychologii. *Czasopismo Psychologiczne*, 1, 19–32.
- Schmidt, F.L., Hunter, J.E. (1992). Casual modeling of processes determining job performance. *Current Directions in Psychological Science*, 1, 89–92.
- Schneider, J.R., Schmitt, N. (1992). An exercise design to understanding Assessment Center dimension and exercise constructs. *Journal of Applied Psychology*, 77, 1, 32–41.
- Schunk, D.H. (1989). Social cognitive theory and self-regulated learning. W: B.J. Zimmerman, D.H. Schunk (red.), *Self-regulated learning and academic achievement* (s. 83–110). New York: Springer-Verlag.
- Searlich, D.A., Betz, N.E. (1990). Development and evaluation of a measure of fear of commitment. *Journal of Counseling Psychology*, 37, 1, 91–97.
- Sedikides, C., Gaetner, L., Toguchi, Y. (2003). Pancultural self-enhancement. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44, 60–79.
- Seijts, G.H., Latham, G.P. (2001). The effect of learning, outcome, and proximal goals on a moderately complex task. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 291–302.
- Seligman, L. (1984). Temporary termination. *Journal of Counseling and Development*, 63, 43–44.
- Seligman, P. (1995). Skuteczność psychoterapii. Badania ankietowe Consumer Reports. *Czasopismo Psychologiczne*, 2, 2, 101–113.
- Shamai, S. (1991). Sense of place: An empirical measurment. *Geoforum*, 22, 3, 347–358.
- Shulman, L. (1979). *The skills of helping individuals and groups*. Itasca, IL: F.E. Peacock.
- Sikorki, J. (2004). Zarządzanie przez jakość. W: *Cykl wykładów umieszczonych na stronie IBS PAN*, <http://www.ibspan.waw.pl>
- Sinclair, C. (1993). Codes of ethics and standards of practice. W: K.S. Dobson, J.G. Dobson (red.). *Professional psychology in Canada*. Götingen: Hogrefe & Huber.
- Sipps, G.J., Sugden, G.J., Faiver, C.M. (1988). *Counselor training level and verbal response type: Their relationship to efficacy and outcome expectations*. 1, 397–401.
- Skorny, Z. (1980). *Aspiracje młodzieży oraz kierujące nimi prawidłowości*. Wrocław: Zakład Narodowy imienia Ossolińskich.
- Skovholt, T.M., Ronnestad, M.H. (1992). The evolving professional self: Stages and themes in therapist and counselor development. Chichester, England: Wiley.
- Śmigiel, M. (2004). Standardy jakości usług rynku pracy na przykładzie poradnictwa zawodowego. W: *Jakość w poradnictwie zawodowym; Zeszyt informacyjno-metodyczny doradcy zawodowego, zeszyt 28* (s. 57). Warszawa: Ministerstwo Gospodarki i Pracy.
- Sokal, K. (1960) (red.). *Charakterystyki zawodów. Materiały do poradnictwa zawodowego*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwa Szkolnictwa Zawodowego.
- Spencer, N., Sowa, C.J. (1992). Mapping the nomological network of career self-efficacy. *Career Development Quarterly*, 41, 1.
- Spokane A.R., Fouad N.A., Swanson J.L. (2003). Culture-centered career intervention. W: Transnational career counseling as a profession, passion and mission in the context of changes in Europe. W: Kalinowska, E., Kargulowa, A., Wojtasik, B. (red.). *Counselor – Profession, Passion, Calling? Proceedings of IAEVG – AIOSP World Congress 2002 at Warsaw*. (s. 46–58). Wrocław: Dolnośląska Szkoła Wyższa Edukacji Towarzystwa Wiedzy Powszechnej.
- Steers, R.M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science quarterly*, 22, 46–56.
- Stoner, J.A.F., Freeman, R.E., Gilbert, D. (1999). *Kierowanie*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Strong, E. K. K. (1938). *Vocational interest blank for men*. Stanford, Ca: Stanford Univ. Press.
- Strong S.R. (1991). Theory-driven science and naive empiricism in counseling psychology. *Journal of Counseling Psychology*, 38, 204–210.
- Strykowska, M. (red.). (2007). *Funkcjonalność i dysfunkcjonalność przystosowania do organizacji*. Poznań: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza.
- Sue, D.W., Allen, E.I., Pederson, P.B. (1996). *A theory of multicultural counselling and therapy*. Pacific Grove, CA.: Brooks/Cole.
- Super D.E. (1953). A theory of vocational development. *American Psychologist*, 8, 185–190.
- Super D.E. (1953). Career patterns as basis for vocational counseling. *Journal of Counseling Psychology*, 1, 12–20.
- Super, D. (1972). *Psychologia zainteresowań*. Warszawa: PWN.
- Super, D.E. (1990). A life-span, life-space approach to career development. W: D. Brown, L. Brooks, and Associates (red.), *Career choice and development* (2 wyd., s. 197–261). San Francisco: Jossey-Bass.
- Sveiby, K.E. (1997). *The new organizational wealth. Managing and measuring knowledge-based assets*. San Francisco CA.: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Swain, R. (2003). Transnational mobility: Facilitating the first break from home. An experiential workshop. *Paper presented at 50 World congress of the IAEVG*. Paris. 2001.
- Swanson, J.L. (1995). The process and outcome of career counseling. W: W.B. Walsh & S.H. Osipow (red.), *Handbook of vocational psychology* (wyd. 2, s. 217–259). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Szewczuk, W. (1964). Start zawodowy. *Psychologia Wychowawcza*, 4, 392–403.
- Szymanski, E.M. (1994). Transition: Life-span, life-space considerations for empowerment. *Exceptional Children*, 60, 402–410.
- The Bundesansalt für Arbeit introduces itself*. (1989). Nürnberg: Bundesanstalt für Arbeit.
- Tiedeman D.V., O'Hara R.P. (1963). *Career development: Choice and adjustment*. Princeton, NJ: College Entrance Examination Board.
- Tokar, D.M., Withrow, J.R., Hall, R.J., Moradi, B. (2003). Psychological separation, attachment security, vocational self-concept crystallization, and Career Indecision: A structural equation analysis. *Journal of Counseling Psychology*. 50, 1, 3–19.
- Tracey, T.J., Glidden, C.E., Kokotovic, A.M. (1988). Factor structure of the Counselor Rating Form-Short. *Journal of Counseling Psychology*, 35, 330–335.
- Triandis, H.C. (1996). The psychological measurement of cultural syndromes. *American Psychologist*, 51, 407–415.
- Triandis, H.C. (1991). Psychologia międzykulturowa: rozwój i osiągnięcia. *Przegląd Psychologiczny*, 34, 7-2.
- Trzeciak, W. (2003). Pomoc doradców w tworzeniu przez klientów indywidualnych planów działania. W: *Poradnictwo zawodowe w przededniu przystąpienia Polski do Unii Europejskiej* (s. 133–137). Warsaw: Cooperation Fund of Task Force for Training and Human Resources.
- Tuan, Y.F. (1987). *Przestrzeń i miejsce*. Warszawa: PIW.
- Turock, A. (1980). Immediacy in counseling: Recognizing client's unspoken messages. *Personnel and Guidance Journal*, 59, 168–172.
- Van Eecke, J. (2005). Immigration from an attachment perspective. *Social Behavior and Personality*, 33, 5, 467–476.

Van Tilburg, M., Vingerhoets, A.L., Van Heck, G.L. (1997). Coping with homesickness: The construction of the adult homesickness coping questionnaire. *Personality and Individual Differences*, 22, 6, 901–907.

VanZandt, C.E. (1990). Professionalism: A matter of personal initiative. *Journal of Counseling and Development*, 68, 1, 243–245.

Vardi, Y. (2000). Psychological empowerment as a criterion for adjustment to a new job. *Psychological Reports*, 87, 3, 1083–1093.

Vermeersch, D.A. Whipple, J.L., Lambert, M.J., Hawkins, E.J., Burchfield, C.M., Okiishi, J. (2004). Outcome Questionnaire: Is It Sensitive to changes in counseling center clients? *Journal of Counseling Psychology*, 51, 1, 38–49.

Vogel, D.L., Wester, S.R. (2003). To seek help or not to seek help: The risks of self-disclosure. *Journal of Counseling Psychology*, 50, 3, 351–361.

Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.

Wanberg, C.R., Kanfer, R., Banas, J.T. (2000). Predictors and outcomes of networking intensity among unemployed job seekers. *Journal of Applied Psychology*, 85, 4, 491–503.

Wannan, J., McCarthy, J. (2005). *Improving lifelong guidance policies and systems. Using common European reference tools*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

Ward, D.E. (1984). Termination of individual counseling: Concepts and strategies. *Journal of Counseling and Development*, 63, 21–25.

Ward, C., Bochner, S., Furnham, A. (2001). *The psychology of cultural shock*. London: Routledge.

Ward, S.P., Wilson, T.E., Ward, D.R. (1994). Student's perception of ethics instruction. *Perceptual and Motor Skills*, 79, 2, 1040–1042.

Watkins, C.E.Jr. (1983). Transference phenomena in the counseling situation. *Personnel and Guidance Journal*, 62, 206–210.

Watkins, C.E., Savickas M.L. (1990). Psychodynamic career counseling. W: W.B. Walsh, S.H. Osipow (red.), *Career counseling: Contemporary topics in vocational psychology* (s. 79–116). Hillsdale: NJ: Erlbaum.

Weinrach, S.G. (1987). Microcounseling and beyond: A dialogue with Allen Ivey. *Journal of Counseling Development*, 65, 532–537.

Weiss, R. (1990). Losses associated with mobility. W: S. Fisher, Cooper, S, (red). *On the move: The psychology of change and transition* (s. 3-12). New York: Wiley & Son.

Wicker, A.W. (1992). Making sense of environments. W: B. Walsh, K.H. Craik, R.W. Price (red.), *Person-environment psychology*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Wicker, A. W., King, J. C. (1989). Employment, ownership, and survival in microbusiness: A study of new retail service establishments. *Small Business Economics*, 1, 137–152.

Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7, 418-428.

Williams, D.R., Patterson, M.E. (1999). Environmental psychology: Mapping landscape meanings for ecosystem management. W: *Integrating social sciences and ecosystem management: Human dimensions in assessment, policy and management* (s. 141–160). Cordell, H.K, and J.C. Bergstrom (red.), Champaign, IL: Sagamore Press.

Williams, D.R., Roggenbuck, J.W. (1989). Measuring place attachment: Some preliminary results (s. 32). W: *Abstracts of the 1989 Symposium on leisure research*. National Recreation and Park Assoc., Alexandria, VA.

Williams, D.R., Vaske, J.J. (2003). The measurement of place attachment: Validity and generalizability of a psychometric approach. *Forest Science*, 49, 6, 830–840.

Włodek-Chronowska, J. (1993). *Poradnia wychowawczo-zawodowa w systemie orientacji zawodowej*. Warszawa: WSiP.

Wojtasik, A. Kargulowa, M. (2002) (red.), *Doradca – profesja, pasja, powołanie? Materiały ze światowego Kongresu Poradnictwa Zawodowego*. Warszawa: Stowarzyszenie Doradców Szkolnych i Zawodowych Rzeczypospolitej Polskiej.

Wolfe, J.B., Betz, N.E. (2004). The relationship of attachment variables to career decision-making self-efficacy and fear of commitment. *The Career Development Quarterly*, 52, 363–369.

Wulz, F. (1986). The concept of participation. *Design Studies*, 7, 3, 153–162.

Verba, S. (1961). *Small groups and political behavior. A study of leadership*. Princeton, New Jersey: Princeton University Press.

Vickio, C.J. (1990). The goodbye brochure: Helping students to cope with transition and loss. *Journal of Counseling and Development*, 68, 575–577.

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

Zunker, (1986, 1998). *Career counseling. Applied concepts of life planning*. Pacific Grove, CA.: Brooks/Coole.

SPIS TABEL

Tabela 1.	Porównanie tradycyjnego paradygmatu poradnictwa zawodowego z nowym paradygmatem doradztwa karier	44	Tabela 21.	SSWPD – Pozycje Skali Skuteczności Własnej i Procesu Doradztwa wraz z ładunkami czynnikowymi, średnimi, odchyleniami standardowymi raz współczynnikami rzetelności <i>Alfa</i> Cronbacha	272
Tabela 2.	Różnice dotyczące instytucji doradczych działających w tradycyjnym paradygmacie poradnictwa zawodowego i współczesnym paradygmacie poradnictwa karier	46	Tabela 22.	SOSWD – Pozycje Skali Skuteczności Własnej i Procesu Doradztwa Zawodowego wraz z ładunkami czynnikowymi, średnimi, odchyleniami standardowymi oraz współczynnikami rzetelności <i>Alfa</i> Cronbacha	279
Tabela 3.	Różnice między tradycyjnym paradygmatem poradnictwa zawodowego i współczesnym paradygmatem poradnictwa karier odnoszące się do jednostek będących klientami instytucji doradczych	47	Tabela 23.	SSWD – Pozycje Skali Skuteczności Własnej i Procesu Doradztwa wraz z ładunkami czynnikowymi, średnimi, odchyleniami standardowymi oraz współczynnikami rzetelności <i>Alfa</i> Cronbacha	284
Tabela 4.	Przyczyny, mechanizmy i skutki mobilności w dobie globalizacji	49	Tabela 24.	Progi ocen skali SSWPD (dla 74 pozycji łącznie)	287
Tabela 5.	Formy kapitału i ich definicje	64	Tabela 25.	Progi ocen czynnika I skali SSWPD obejmującego 24 pozycje podskali Ogólne Zdolności Komunikacyjne (OZK)	288
Tabela 6.	Bilans wkładów i korzyści w karierach tradycyjnych i bez granic	118	Tabela 26.	Pozycje skali Ogólne Zdolności Komunikacyjne (OZK)	289
Tabela 7.	Porównanie tradycyjnego paradygmatu poradnictwa zawodowego z nowym paradygmatem doradztwa karier	121	Tabela 27.	Progi ocen czynnika II skali SSWPD obejmującego 21 pozycje podskali Zdolności Zarządzania Procesem Doradczym (ZZPD)	290
Tabela 8.	Pozycje Skali Gotowości Otwarcia się na Poradę Innych	127	Tabela 28.	Pozycje podskali Zdolności Zarządzania Procesem Doradczym (ZZPD)	291
Tabela 9.	Wymiary przywiązania do miejsca	175	Tabela 29.	Progi ocen czynnika III skali SSWPD obejmującej 17 pozycje podskali Zdolności Eksperckie (ZE)	293
Tabela 10.	Pozycje Skali Przywiązania do Zawodu	179	Tabela 30.	Pozycje skali Zdolności Eksperckie (ZE)	294
Tabela 11.	Skala Bezwzględne Przywiązania do Rodziny	180	Tabela 31.	Progi ocen czynnika IV skali SSWPD obejmujące 10 pozycje podskali Zdolności Radzenia Sobie z Sytuacjami Trudnymi (ZRSST)	295
Tabela 12.	Schemat czteroczynnikowej teorii motywacji osiągnięć	183	Tabela 32.	Pozycje skali Zdolności Radzenia Sobie z Sytuacjami Trudnymi (ZRSST)	296
Tabela 13.	Pozycje Skali Motywacji Osiągnięć w Karierze	185	Tabela 33.	Progi ocen skali SOSWD (dla 53 pozycji łącznie)	297
Tabela 14.	Pozycje Inwentarza Barrier i Zachęt w Karierze	190	Tabela 34.	Zestaw 53 pozycji Skali Ogólnej Skuteczności Własnej (SOSWD)	298
Tabela 15.	Pozycje Skali Bezdecyzyjności w Karierze	196	Tabela 35.	Progi ocen czynnika I skali SOSWD obejmującego 19 pozycje podskali Zdolności Radzenia Sobie (ZRS)	301
Tabela 16.	Pozycje Skali Otwartości w Karierze	203			
Tabela 17.	Pozycje Skali Samoskuteczności w Karierze	207			
Tabela 18.	Pozycje Skali Proaktywności w Karierze	211			
Tabela 19.	Latentne wymiary idealnego doradcy wyabstrahowane z siedmiu metod mierzących jakość doradztwa	248			
Tabela 20.	Pełen zestaw pozycji Skali Samoskuteczności Własnej i Procesu Doradztwa (SSWP)	266			

Tabela 36.	Zestaw 19 pozycji składających się na Zdolności Radzenia Sobie (ZRS)	302		
Tabela 37.	Progi ocen czynnika II skali SOSWD obejmującej 20 pozycji podskali Zdolności Zarządzania Procesem (ZZP)	303	Rycina 1.	Rozwój jednostki w cyklu życia jako tranzycja i transformacja [nie]pełnosprawności w zdolność zatrudnieniową w ramach cykli inwestycyjno-realizacyjnych kariery życiowej
Tabela 38.	Zestaw 20 pozycji składających się na Zdolności Zarządzania Procesem (ZZP)	304		74
Tabela 39.	Progi ocen czynnika III skali SOSWD obejmującego 11 pozycji podskali Zdolności/Kompetencje Emocjonalno-Społeczne (ZES)	305	Rycina 2.	D. Supera „model arkadowy” rozwoju osobowości i kariery
Tabela 40.	Zestaw 11 pozycji składających się na Zdolności/Kompetencje Emocjonalno-Społeczne (ZES)	306	Rycina 3.	Model cyrkularny rozwoju osobowości i kariery (opracowanie własne)
Tabela 41.	Progi ocen skali SSWD (dla 21 pozycji łącznie)	307	Rycina 4.	Portfolio kariery
Tabela 42.	Zestaw 21 pozycji Skali Specyficznej Skuteczności Własnej (SSWD)	308	Rycina 5.	Akumulacja kapitału kariery
Tabela 43.	Progi ocen czynnika I skali SSWD obejmującego 10 pozycji podskali Kompetencje Metodyczno-Diagnostyczne (KMD)	309	Rycina 6.	Rola doradztwa psychologicznego w planowaniu kariery subiektywnej i obiektywnej
Tabela 44.	Zestaw 10 pozycji składających się na skalę Kompetencji Metodyczno-Diagnostycznych (KMD)	310	Rycina 7.	Cele diagnostyczne doradztwa karier i personalnego/psychologicznego
Tabela 45.	Progi ocen czynnika II skali SSWD obejmującego 4 pozycje podskali Kompetencje Metodyczno-Planistyczne (KMP)	311	Rycina 8.	Cele konstrukcyjne psychologicznego doradztwa karier
Tabela 46.	Zestaw 4 pozycji składających się na skalę Kompetencji Metodyczno-Planistycznych (KMP)	312	Rycina 9.	Kontinuum doradztwa karier
Tabela 47.	Progi ocen czynnika III skali SSWD obejmującego 7 pozycji podskali Zdolności Radzenia Sobie (ZRS)	313	Rycina 10.	Specjalistyczność – ogólność doradztwa karier
Tabela 48.	Zestaw 4 pozycji składających się na skalę Zdolności Radzenia Sobie (ZRS)	314	Rycina 11.	Formy doradztwa karier w zależności od stopnia zaangażowania i specjalizacji doradcy
			Rycina 12.	Wzajemne powiązania różnych trybów interwencji psychologicznej w procesie pomagania
			Rycina 13.	Wymiary profesjonalizmu w doradztwie zawodowym na trzech wymiarach
			Rycina 14.	Model zintegrowany samobadania a jakość procesu doradczego
				262