

MINISTERSTWO GOSPODARKI I PRACY
DEPARTAMENT RYNKU PRACY

Edwin L. Herr, Stanley H. Cramer

Planowanie kariery zawodowej

Część III

Warszawa 2005

Ministerstwo Gospodarki i Pracy
Departament Rynku Pracy
ul. Tamka 1, 00-349 Warszawa

Zeszyty informacyjno-metodyczne doradcy zawodowego – zeszyt 30
Planowanie kariery zawodowej – część III

Tytuł oryginału:
“Career Guidance and Counseling through the Life Span”
Systematic Approaches, (Fifth edition)
© Copyright 1996 by Edwin L. Herr and Stanley H. Cramer

Departament Pracy Stanów Zjednoczonych
Pomoc specjalistyczna dla Polski

Tłumaczenie z języka angielskiego:
Ewa Nowowiejska-Kubów

Opracowanie i redakcja merytoryczna:
Grażyna Morys-Gieorgica

Opracowanie bibliografii:
Bogumiła Skowrońska

© Copyright by Ministerstwo Gospodarki i Pracy
Warszawa 2005

ISBN 83-60302-10-3

Wydawca:
Ministerstwo Gospodarki i Pracy
Departament Rynku Pracy
ul. Tamka 1, 00-349 Warszawa

Łamanie i druk: ZWP MGIP. Zam. 1122/05

Spis treści

Wstęp	5
Problemy osób dorosłych związane z karierą (cz. I)	7
1. Główne zagadnienia	7
2. Czynniki istotne w poradnictwie dla dorosłych	11
2.1. Opis populacji	11
2.2. Problemy planowania poradnictwa karierowego	14
2.3. Techniki poradnictwa karierowego	17
3. Osoby dokonujące zmian w środkowym okresie kariery	18
3.1. Przyczyny zmiany	19
3.2. Osoby dokonujące zmian	24
3.3. Poradnictwo dla osób zmieniających pracę w średnim wieku	26
4. Kobiety wchodzące lub powracające na rynek pracy	29
4.1. Wzory rozwoju kariery	29
4.2. Przyczyny powrotu do pracy zawodowej	32
4.3. Poradnictwo dla kobiet powracających na rynek pracy	35
5. Starsi pracownicy	39
5.1. Czynniki związane z postawami i rozwojem	41
5.2. Ograniczanie negatywnego wpływu dyskryminacji ze względu na wiek	44
5.3. Poradnictwo dla starszych pracowników	46
6. Okres przed emeryturą i emerytura	48
6.1. Stosunek do osób starszych	50
6.2. Przystosowanie do okresu emerytalnego	51
6.3. Poradnictwo dla osób w okresie przedemerytalnym i emerytów ...	54
Podsumowanie	60
Problemy osób dorosłych związane z karierą (cz. II)	61
7. Główne zagadnienia	61
8. Bezrobotni, zwolnieni i zniechęceni pracownicy	62
8.1. Nagły charakter utraty pracy	62
8.2. Psychologiczne konsekwencje utraty pracy	66
8.3. Poradnictwo dla osób tracących pracę	70

9. Wypalenie	74
9.1. Czym jest wypalenie?	75
9.2. Wypalenie – profilaktyka i terapia	81
10. Matki pracujące zawodowo	87
10.1. Wpływ na dzieci	87
10.2. Znaczenie pracy zawodowej dla matki	93
10.3. Wpływ na rodzinę	94
10.4. Implikacje dla poradnictwa karierowego	98
11. Rodziny dwóch karier	102
11.1. Cechy charakterystyczne rodzin dwóch karier	102
11.2. Poradnictwo dla par wybierających karierę	107
12. Zachowania w procesie poszukiwania pracy: trzy aspekty	111
12.1. Źródła pracy	111
12.2. Listy motywacyjne oraz życiorysy	114
12.3. Rozmowa kwalifikacyjna	118
13. Niezadowolenie z pracy	127
13.1. Podsumowanie badań dotyczących satysfakcji zawodowej	127
13.2. Poradnictwo dla niezadowolonych z pracy	130
Podsumowanie	135
Bibliografia	137

Wstęp

Departament Rynku Pracy przekazuje Państwu kolejny zeszyt z serii *Zeszyty informacyjno-metodyczne doradcy zawodowego*. W tym zeszycie zamieszczamy kolejne materiały z publikacji amerykańskich ekspertów w dziedzinie poradnictwa karierowego Edwina L.Herra i Stanley'a H.Cramera pt. „*Orientacja i poradnictwo karierowe na przestrzeni życia*”. Przypominamy, że w Zeszytach informacyjno-metodycznych doradcy zawodowego nr 15 oraz nr 25, które ukazały się pod wspólnym tytułem „Planowanie kariery zawodowej” zamieściliśmy następujące rozdziały z tej publikacji: „Perspektywy orientacji i poradnictwa karierowego”, „Strategie udzielania pomocy w orientacji i poradnictwie karierowym”, „Znaczenie informacji w orientacji i poradnictwie karierowym” oraz rozdział zatytułowany „Poradnictwo karierowe w miejscu pracy”.

W tym zeszycie znajdują się dwa rozdziały z tej publikacji, poświęcone problemom osób dorosłych związanych z karierą. W pierwszym rozdziale zostały przeanalizowane m.in. czynniki, które przyczyniły się do objęcia poradnictwem karierowym wielu subpopulacji osób dorosłych oraz ogólne zasady dotyczące prowadzenia poradnictwa karierowego dla osób dorosłych. Autorzy koncentrują się na czterech segmentach populacji osób dorosłych: osobach pracujących zawodowo i zmieniających pracę w średnim okresie kariery, kobietach wchodzących i powracających na rynek pracy, starszych wiekiem pracownikach oraz osobach w okresie przedemerytalnym i na emeryturze. Podrozdziały dotyczące każdej z tych grup kończą się wskazówkami i zaleceniami dla doradców w jakim kierunku należy prowadzić poradnictwo oraz jakie metody i narzędzia doradca może wykorzystać w swojej pracy. Druga część zeszytu jest poświęcona rozważaniom dotyczącym specyficznych problemów zawodowych osób dorosłych. Zaprezentowane tu zostały m.in. problemy wypalenia zawodowego i braku satysfakcji zawodowej, które prowadzą do zniechęcenia oraz wskazówki dla doradców jak pomagać klientom w rozwiązywaniu tych problemów. Dużo miejsca poświęcono również

problemom matek powracających na rynek pracy i roli poradnictwa karierowego we wspieraniu ich decyzji. Jednym z ciekawszych problemów podjętych w tym rozdziale jest analiza tzw. rodzin dwóch karier (lub par dwóch karier), chodzi o sytuację tych rodzin, w których oboje małżonków pracując np. w wolnych zawodach wkłada wiele wysiłku w osiągnięcie sukcesu zawodowego. Autorzy prowadzą również ciekawe rozważania dotyczące poradnictwa dla osób starszych, którego głównym celem jest pomoc tym osobom w odnalezieniu dostosowanych do indywidualnych potrzeb form aktywności w okresie poprzedzającym emeryturę i już na emeryturze. Wprawdzie wszystkie zarysowane powyżej problemy przedstawiane są w oparciu o wyniki badań naukowych ale zawsze rozważania teoretyczne kończą się propozycjami działań profilaktycznych oraz o charakterze interwencyjnym, które mogą być wykorzystane w praktyce przez doradców zawodowych.

Uwaga redakcyjna: autorzy często odwołują się tekście do wcześniejszych rozważań i powołują się na numery rozdziałów z oryginału, dlatego powyżej podaliśmy, które z rozdziałów są dostępne w poprzednich częściach „Planowania kariery zawodowej”.

Mamy nadzieję, że w tym zeszycie znajdziecie Państwo wiele informacji i wskazówek, które będziecie mogli wykorzystać w pracy z różnymi grupami klientów.

Departament Rynku Pracy

PROBLEMY OSÓB DOROSŁYCH ZWIĄZANE Z KARIERĄ (cz. I)

1. GŁÓWNE ZAGADNIENIA

- Dopiero od kilku lat w pracach dotyczących teorii kariery zaczęto zwracać uwagę na karierę osób dorosłych, wcześniej większość prac z tego zakresu dotyczyła głównie pierwszych dwudziestu lat życia a nie następnych pięćdziesięciu.
- Populacja osób dorosłych jest niejednorodna i obejmuje wiele subpopulacji, z których każda posiada specyficzne problemy i potrzeby w zakresie poradnictwa karierowego. W tym rozdziale zajmujemy się głównie następującymi grupami wchodzącymi w skład tej populacji: (1) osobami zmieniającymi pracę w środkowym okresie kariery, (2) kobietami wchodzącymi lub powracającymi na rynek pracy po okresie wychowywania dzieci, (3) starszymi pracownikami, (4) pracownikami w okresie przedemerytalnym i osobami na emeryturze.
- W ostatnich latach powstają modele orientacji i poradnictwa karierowego dla osób dorosłych, znacznie wcześniej opracowywane były tego typu modele dla osób młodych. Podstawowe założenia przyjmowane podczas planowania programów w zakresie poradnictwa dla osób dorosłych powinny uwzględniać specyfikę tej populacji, jak również fakt posiadania przez osoby dorosłe zobowiązań rodzinnych wpływających na proces planowania zawodowego oraz konkretny i pilny charakter problemów osób dorosłych.
- Techniki poradnictwa karierowego stosowane w pracy z młodzieżą mogą być przydatne również w pracy z dorosłymi. Doradca zawodowy pracujący z dorosłymi musi jednak dobrze znać i rozumieć zasady rozwoju i modele podejmowania decyzji przez osoby dorosłe jak też umieć rozpoznać, czy dana osoba jest głównie zainteresowana planowaniem czy raczej realizacją spraw związanych z karierą.

Do niedawna osoby zainteresowane poradnictwem karierowym mogły jedynie zastanawiać się, czy istnieją możliwości rozwoju kariery w wieku dojrzałym. Wcześniejsze prace na temat rozwoju kariery i zachowań prowadzących do zdobycia pracy skupiały się na głównie na czynnikach i procesach prowadzących do wyboru pierwszego zawodu i rzadko odnosiły się do problemu rozwoju kariery osób dorosłych. Ponadto, badacze oraz teoretycy specjalizowali się głównie w psychologii dziecięcej i wieku dojrzewania, zaniehbując problem rozwoju kariery w ciągu całego życia. Zainteresowanie rozwojem kariery w wieku dojrzałym rozpoczęło się wraz ze wzrostem popularności gerontologii – dziedziny nauki zajmującej się problemem starzenia się i osobami w starszym wieku. Ostatni etap zawodowej drogi życiowej był prawdopodobnie tym, od którego rozpoczęto badania na temat kariery dorosłych. Wiele prac badawczych poświęconych zostało problematyce wieku przedemerytalnego oraz emerytalnego. Większość przeprowadzonych po drugiej wojnie światowej badań dotyczących osób dorosłych koncentrowało się na osobach w starszym wieku, natomiast rozwój zawodowy pracowników w średnim wieku i starszych nadal nie budził większego zainteresowania.

Psychologia rozwojowa, która zajmuje się zmianami zachowań na przestrzeni tygodni, miesięcy i lat, rozpoczęła badania nad problemem zmian w rozwoju zawodowym sięgających poza okres wczesnej młodości. Specjaliści w zakresie psychologii rozwojowej i oraz psychologii doradztwa zrobili pierwsze kroki w kierunku rozstrzygnięcia, czy zachowania zawodowe i inne cechy psychologiczne mają podłoże ontogenetyczne (są związane z wiekiem). Coraz większe zainteresowanie, zarówno w prasie popularnej jak i specjalistycznej budziła kwestia etapów życia człowieka dorosłego. Prace poświęcone wyjaśnianiu etapów życia osób dorosłych prowadzone przez naukowców takich jak Farrell i Rosenberg (1981), R. Gould (1972), D.J. Levinson (1986), D.J. Levinson, Darrow, Klein, M.H. Levinson i McKee (1978), Raynor i Entin (1982), Vaillant (1977), Wortley i Amatea (1982) oraz publikacje pisarzy nie będących specjalistami w dziedzinie psychologii, jak np. Gail Sheehy (1976, 1981), stały się zajęciem modnym. Niektórzy obserwatorzy sugerują, że powstałe wówczas modele rozwoju osoby dorosłej przez całe życie mają niewiele wspólnego z praktyką i konieczne jest wypracowanie nowych modeli (Courtenay, 1994).

Te pierwsze badania mają charakter wstępny, opierają się na małych, eksperymentalnych próbach populacji i są zbyt wąsko zaprojektowane. Mimo wszystko, jest to jakiś początek. W odniesieniu do zachowań karierowych, to nowe i entuzjastyczne zainteresowanie dorosłymi znalazło swój wyraz w tworzeniu wielu nowych komitetów, komisji, specjalistycznych grup w ramach profesjonalnych organizacji, w gwałtownie rosnącej liczbie artykułów poświęconych tej problematyce oraz w nowych uregulowaniach prawnych.

Ten powszechny charakter problemu odzwierciedla również słownictwo stosowane przy omawianiu problemów rozwoju karierowego i zachowań osób dorosłych. Określenia takie jak *menopauza* lub *klimakterium zawodowe* używane są z pełnym przekonaniem, choć zaprzecza to aktualnemu stanowi wiedzy na temat tego, co może się wydarzyć w karierze osoby dorosłej. Tak naprawdę, zaczynamy dopiero zbierać systematyczne dane na temat osób dorosłych i nie ma pewności, czy jakakolwiek ogólna teoria rozwoju może być przydatna do uporządkowania tych informacji. Z całego okresu kilkudziesięciu lat życia człowieka stosunkowo najmniej uwagi przywiązywano do ostatnich pięćdziesięciu. W oparciu o prace Piageta i Ericksona (lub behawiorystów) możemy zbudować racjonalny model rozwoju obejmujący okres od wczesnego dzieciństwa do zakończenia okresu dojrzewania, natomiast nasza wiedza dotycząca okresu od wczesnej dorosłości aż do starzenia się jest jeszcze bardzo niekompletna.

Oczywiście, jak pisaliśmy już w Rozdziale 4, w przeszłości niektórzy badacze zajmowali się problemem zachowań osób dorosłych, w szczególności zachowań związanych z rozwojem kariery. Warto wspomnieć np. o pracy Ch. Buehler (1933). Zarówno Donald Super jak inni psychologowie przyznali, że jej praca miała znaczący udział w prowadzonych przez nich badaniach. Buehler, próbując rozwinąć koncepcję wszechstronnej psychologii, obejmującej całe życie, dała nie tylko bodziec do dalszych prac na ten temat, ale stworzyła pewne ramy, które ukierunkowały pracę jej następców. Tiedeman i O'Hara (1963) byli jednymi z tych, którzy wnieśli cenne przemyślenia i informacje na temat etapów rozwoju kariery osób dorosłych. Jednak dopiero obecnie mamy możliwość skorzystania z wyników długofalowych badań podłużnych, takich jak badanie wzorów kariery (Super, 1977, 1980; Super & Kidd, 1979), badanie rozwoju kariery (Gibbons & Lohnes, 1982) czy Projekt „Talent” (Abeles,

Steel & Wise, 1980; Flanagan, 1978), jako że eksperymentalne grupy badane we wczesnej młodości właśnie teraz osiągnęły wiek dojrzały.

Opracowywane są również narzędzia i techniki badań dla dorosłych. Na przykład, Savickas, Passen i Jarjoura (1988) porównali dwa z rosnącą wciąż liczby inwentarzy dotyczących rozwoju kariery osób dorosłych: Inwentarz Problemów Kariery Dorosłych opracowany przez Super'a (Adult Career Concern Inventory – ACCI) oraz Inwentarz Rozwoju i Przystosowania Karierowego opracowany przez Critesa (Crites's Career Adjustment and Development Inventory – CADI). Wykazali oni, że – przynajmniej w badanej grupie osób zajmujących się handlem – przez zastosowane obydwu narzędzi badawczych dokonuje się pomiaru różnych konstruktów. Zdaniem autorów badania, CADI mierzy rozwój zawodowy, a ACCI nie; testy ACCI pozwalają natomiast ocenić poziom zainteresowania tym w jakim stopniu zaspokajane są potrzeby i możliwości rozwoju, przystosowania lub zmiany w karierze. W rezultacie badacze ci proponują, aby obu narzędzi używać łącznie. Whiston (1990) zaleca ostrożność w stosowaniu ACCI ze względu na zbyt małą ilość badań walidacyjnych i normalizacyjnych oraz braku empirycznego potwierdzenia wyodrębnionych etapów.

Zwolenników zdobywa tzw. etap wznowienia (renewal) w procesie rozwoju kariery osób dorosłych. Williams i Savickas (1990) objęli badaniem pracowników znajdujących się na etapie utrzymania (maintenance), aby sprawdzić twierdzenie Super'a o konieczności realizacji zadania rozwojowego na tym etapie rozwoju kariery. Autorzy badania wykazali, że zadania, które badani pracownicy określili jako ważne, rzeczywiście odpowiadały hipotezie wysuniętej przez Supera, chociaż niektóre z nich podano jako wcześniejsze lub późniejsze w stosunku do jego założeń. Pracownikom przedstawiono następujące zadania: dotrzymanie kroku biegowi wydarzeń, zmaganie się z trudnościami, zmiana głównego kierunku działań (zdobywanie nowych kompetencji, rozwój, poszerzanie możliwości, itp.) oraz przygotowanie do przejścia na emeryturę (zwolnienie tempa). Piątym zadaniem była edukacja ustawiczna, która nie występowała w schemacie Supera. Edukacja ustawiczna, podobnie jak i szóste zadanie – rozpatrywanie przyszłych kierunków i celów działania – nie pasowały do hipotetycznych założeń Supera. To właśnie ten ostatni element wskazywał na istnienie elementu wznowienia na etapie utrzymania w procesie rozwoju kariery.

Tak więc, nasza wiedza o zachowaniach i potrzebach osób dorosłych osiągnęła już taki stan, który umożliwia skuteczne rozpoczęcie wszechstronnych usług poradnictwa karierowego dla osób dorosłych; jednak wiele pozostaje jeszcze do zrobienia, poznania i nauczania, aby aktualną „sztukę” poradnictwa karierowego dla dorosłych zastąpiła rzetelna „nauka”. Poniższy rozdział podsumowuje aktualny stan wiedzy na temat problemów zawodowych dorosłych, opisuje niektóre z oferowanych systemów usług, stanowi ogólny wstęp do problemu poradnictwa karierowego dla dorosłych.

2. CZYNNIKI ISTOTNE W PORADNICTWIE DLA DOROSŁYCH

Populacja osób dorosłych jest bardzo zróżnicowana. Nie jest to populacja zebrana w ramach jednej instytucji, jaką na przykład jest szkoła. Dlatego też potencjalnymi klientami poradnictwa karierowego są wszystkie osoby aktualnie obecne na rynku pracy, jak też osoby pragnące wejść na ten rynek. Dla naszych celów potrzebne będzie jednak pewne przybliżenie. W części drugiej omówimy szczegółowo kilka segmentów populacji osób dorosłych, takich jak: bezrobotni, zwolnieni, zniechęceni pracownicy, pracownicy wypaleni, matki pracujące zawodowo, rodziny dwóch karier, osoby poszukujące pracy oraz pracownicy niezadowoleni z pracy¹. W tym rozdziale skoncentrujemy się jednak na czterech segmentach populacji wspomnianych na początku rozdziału.

2.1. Opis populacji

Poradnictwo karierowe dla dorosłych powinno być postrzegane w kontekście istotnych dla społeczeństwa zmian, z których wiele opisanych było w Rozdziale III. Ogólnie rzecz biorąc, możemy wymienić następujące charakterystyczne zmiany, które znacząco wpływają na proces poradnictwa karierowego dla dorosłych:

¹ *Przyp.red.* Autorzy odnoszą się do rozdziału, który nie był drukowany w wersji polskiej.

1. *Zmiany wzorów zachowań małżeńskich.* Wskaźnik małżeństw jest obecnie niższy niż w przeszłości, kobiety wychodzą za mąż później, w starszym niż dawniej wieku, wskaźnik rozwodów jest wysoki (przykładowo: jedna na trzy zameężne, trzydziestoletnie kobiety jest po lub przed rozwodem).
2. *Zmiany wzorów macierzyństwa i wychowania dzieci.* Wskaźnik urodzin jest znacznie niższy niż w przeszłości. Zmiany tego wskaźnika powodowały wzrost lub spadek liczby zatrudnionych w różnych grupach wiekowych populacji, wpływając zarówno na możliwości znalezienia pracy jak i kategorie towarów i usług cieszące się wysokim popytem w społeczeństwie. Z powodu dużej liczby rozwodów i narodzin dzieci pozamałżeńskich, mniej niż 70% wszystkich dzieci poniżej 18 lat mieszka razem ze swoimi naturalnymi rodzicami.
3. *Zmiana struktury zawodów* powoduje bezrobocie, zatrudnienie na gorszych warunkach, frustracje, ale rodzi też możliwości. Gospodarka skomputeryzowana i gospodarka usług mają inne wymagania w stosunku do pracowników niż miało to miejsce w gospodarce przemysłowej, opartej na produkcji towarów. Również natura pracy podlega ciągłym zmianom.

Wszystkie te czynniki mogą mieć niezwykle istotny wpływ na rodzaj i częstotliwość usług poradnictwa karierowego, których potrzebę zgłaszają przedstawiciele populacji osób dorosłych.

W tym kontekście zmian zewnętrznych warto przypomnieć, że dorośli również przeżywają wiele zmian natury wewnętrznej – umysłowych, fizycznych, emocjonalnych – nierozzerwalnie związanych z ich pracą. Proces starzenia się jest niezwykle złożony, opiera się na zmianach endokrynologicznych, rozbieżnościach pomiędzy poziomem aspiracji i osiągnięć, wiąże się ze stagnacją i rozwojem (Erickson), poczuciem zbliżającej się wizji śmierci i umierania, zmianach w relacjach między małżonkami, dziećmi i rodzicami, zmianach ról społecznych i wielu innych czynnikach. Każda z tych zmian w życiu może wpływać na postawę wobec pracy i osiągnięcia w pracy, tak samo jak praca zawodowa wpływa na postawy i zachowania w życiu pozazawodowym. Najbardziej powszechnym problemem psychologicznym starzejących się pracowników jest depresja (Yolles, Krinsky, Kieffer & Carone, 1984).

Rodzaje problemów zawodowych, przed którymi stają dorośli są liczne i zróżnicowane. Praca Campbell'a i Cellini'ego (1981) jest jedną z prób skategoryzowania tych problemów. Badacze podzielili problemy ludzi dorosłych na cztery grupy: (1) problemy związane z podejmowaniem decyzji karierowych, (2) problemy związane z realizacją planów zawodowych, (3) problemy związane z osiągnięciami organizacyjno-instytucjonalnymi, (4) problemy związane z przystosowaniem organizacyjnym i instytucjonalnym. Pełna systematyka przedstawiona została w Rozdziale II.

Niektórzy twierdzą, że należy przywiązywać dużą wagę do możliwości edukacji w trakcie całego życia a nie tylko w części stanowiącej około jednej czwartej jego przeciętnej długości. Harootyan i Feldman (1990) zauważyli, że do roku 2000, około dwie trzecie wszystkich osób w wieku co najmniej 65 lat będzie absolwentami szkół średnich (w porównaniu z około połową tych osób obecnie) oraz, że osoby te stanowiąc będą populację znacznie bardziej zróżnicowaną niż jest ona obecnie. Te lepiej wykształcone a zarazem bardziej zróżnicowane osoby będą korzystały z możliwości permanentnego uczenia się na wiele różnych sposobów, począwszy od umiejętności przetrwania (np. podstawowe umiejętności czytania i pisania, czy doskonalenie umiejętności zawodowych), aż po aktywność badawczą w zakresie nowych ról (np. wykorzystania czasu wolnego, zmian zawodu, itp.). Ten proces uczenia się będzie po części samodzielny, po części wymagać będzie pomocy profesjonalistów. Uczenie odbywać się będzie w różnych miejscach, takich jak centra handlowe czy lokalne ośrodki. Krótko mówiąc, całożyciowe uczenie się jest procesem, który ma szansę olbrzymiego rozwoju w porównaniu z obecną sytuacją. Zmiany obecnie zachodzące w sklepach, fabrykach, laboratoriach, armii już stanowią ogromne zadanie.

Dorośli klienci są w rzeczywistości niezmiernie zróżnicowani, a ich potrzeby w zakresie poradnictwa personalnego, rodzinnego, karierowego oraz w sprawach spędzania czasu wolnego są zazwyczaj współzależne. Mając na uwadze tą złożoność i różnorodność, przejdziemy teraz do omówienia problemów planowania działań w zakresie poradnictwa karierowego dla dorosłych oraz przedstawienia technik planowania kariery w pracy z osobami dorosłymi.

2.2. Problemy planowania poradnictwa karierowego

Struktura świadczonych usług w pracy z dorosłymi jest bardziej skomplikowana niż w pracy z młodzieżą. W porównaniu z teorią i programami stosowanymi w instytucjach edukacyjnych i w pracy z młodszymi odbiorcami usług poradnictwa, dziedzina poradnictwa karierowego dla dorosłych nie ma przeszłości, empirycznie sprawdzonych technik, zatwierdzonych materiałów, ani podstaw teoretycznych. Mimo wszystko, poradnictwo dla dorosłych może być prawdopodobnie znacznie bardziej wydajne i skuteczne, jeśli wzięte zostaną pod uwagę następujące sugestie i propozycje dotyczące planowania.

1. Cele i zadania powinny opierać się na modelach potrzeb osób dorosłych w różnych okresach ich życia i zróżnicowanym sposobie prezentacji problemów. Chociaż wiedza na temat potrzeb różnych segmentów populacji osób dorosłych (omawiana w tej pracy) jest obecnie bardzo ograniczona, jednak stan ten poprawia się z każdym dniem. Szczególnie pomocne dla doradców mogą być specjalistyczne magazyny, o których wielu doradców pracujących z dorosłymi może nie wiedzieć: *Industrial Gerontology*, *Journal of Gerontology*, *Monthly Labor Review*, *Industrial Sociology*, *Journal of Employment Counseling*, *Personnel Administration*, *The Gerontologist* oraz *The Family Coordinator*.
2. Faktyczna lokalizacja usług poradnictwa karierowego dla dorosłych, godziny otwarcia, upowszechnianie informacji o usługach, powinny umożliwiać odbiorcom tych usług pełne rozeznanie co do istniejących możliwości, maksymalną łatwość dotarcia do źródeł pomocy i zminimalizowanie trudności. Oto kilka przykładów usprawnienia sposobów świadczenia usług: usługi poradnictwa dla osób w wieku przedemerytalnym zlokalizowane w miejscach pracy; programy dla kobiet powiązane z programami ustawicznego kształcenia w szkołach średnich oraz wyższych kształcących na poziomie licencjatu i magisterium; upowszechnianie informacji przez oddziały Amerykańskich Służb Zatrudnienia; poradnictwo dla osób starszych w ośrodkach dla seniorów.
3. Osoby dorosłe z tzw. klasy średniej, które poszukują zatrudnienia są najczęściej wysoko umotywowane. Osoby na wcześniejszym etapie

rozwoju kariery muszą często pracować nad wykształceniem gotowości i chęci do działania; innego rodzaju wyzwaniem dla doradcy jest możliwość wykorzystania gotowego „kapitału” gotowości i motywacji, wnoszonego przez dorosłych do procesu poradnictwa.

4. Dorośli zazwyczaj nie tolerują abstrakcji w poradnictwie kariery. Ich problemy wymagają natychmiastowego, pilnego i konkretnego rozwiązania. Często potrafią formułować pytania w specyficzny dla siebie sposób – zwięzły, znaczący i zrozumiały.
5. Podstawy podejmowania decyzji przez osoby dorosłe prawdopodobnie są nieco odmiennie od tych, które są wymagane od osób młodszych. Niezbędne są: wiedza o sobie, wiedza o świecie pracy oraz umiejętności podejmowania decyzji. W niektórych segmentach populacji osób dorosłych (np. wśród osób zmieniających zatrudnienie), cechy te mogą być dość dobrze rozwinięte, u innych (np. wśród kobiet poszukujących zatrudnienia poza gospodarstwem domowym, wchodzących na rynek pracy po raz pierwszy w dość późnym wieku) wymagać będą rozwinięcia, podobnie jak w wieku młodzieńczym.
6. Usługi powinny być świadczone w sposób systematyczny; należy zauważyć, że postęp dorosłych odbiorców usług może być przyspieszony z uwagi na posiadane już doświadczenia. Krótko mówiąc, cele muszą być przełożone na zadania, należy znaleźć lub opracować właściwe materiały wspierające realizację tych zadań, oraz przeprowadzić ocenę, która pozwoli stwierdzić, w jakim stopniu cele zostały osiągnięte w rezultacie realizowanych zadań.
7. Konkretyzacja jest kluczem do planowania. W trakcie nauki w szkole, takie szeroko rozumiane cele jak świadomość kariery, aktywność badawcza, konceptualizacja, spostrzegawczość oraz generalizacja są godnymi pochwały celami samymi w sobie. W pracy z osobami dorosłymi może również wyłonić się potrzeba osiągnięcia tych celów, ale doradca musi przejść od tego etapu do następnego tzn. pomocy w zawężaniu wypracowanych alternatyw, a następnie do systemów negocjacji, ukierunkowania zainteresowań, zapewnienia zatrudnienia, czyli innymi słowy musi zająć się specyfiką indywidualnego przypadku. Rozwój jest głównym celem w pracy z młodzieżą; konkretyzacja jest celem w pracy z osobami dorosłymi.

8. Wobec wielu dorosłych poradnictwo karierowe musi być prowadzone w kontekście świadomości implikacji rodzinnych. Decyzje dorosłych mają wpływ na więcej osób, nie dotyczą wyłącznie osoby podejmującej decyzję, jak w przypadku decyzji podejmowanych w młodym wieku. Często decyzje zawodowe dorosłych uzależnione są od potrzeb ich małżonków, dzieci, innych członków rodziny. Może również zaistnieć sytuacja odwrotna: kryzys małżeński wydaje się coraz częściej wpływać na zmianę pracy.
9. Wiele osób dorosłych potrzebuje tylko informacji. Niektóre osoby, poza informacją mogą potrzebować jeszcze porady. Niewątpliwie upowszechnianie informacji staje się niezwykle istotnym aspektem poradnictwa dla dorosłych.

S.S. Moore (1985) przedstawił sześć twierdzeń, które mogą wesprzeć praktyczne działania doradcy pracującego z dorosłymi, bez względu na preferowaną przez niego teorię rozwoju dorosłych, oto one:

1. Dorosłość jest pełna konfliktów i wyborów. Dorosli powinni być przygotowani na zmiany w ich życiu.
2. Praca w zakresie rozwoju psychologicznego nie kończy się z osiągnięciem dojrzałości – rozwój osobowości, kształtowanie charakteru, przystosowanie do interakcji ze środowiskiem zewnętrznym oraz samym sobą – wszystkie te procesy trwają dalej również po ukończeniu 21 lat.
3. Z wiekiem ludzie coraz bardziej się od siebie różnią – rośnie poziom zróżnicowania jednostek.
4. Nie można oddzielić rozwoju kariery od rozwoju fizycznego, emocjonalnego i poznawczego. Rozwój kariery łączy się nierozdzielnie ze wszystkimi aspektami życia – wypoczynkiem, uczeniem się, wartościami, motywacją, stylem życia, koncepcją siebie.
5. Doradca może pomóc dorosłym uporać się ze zmianą pomagając im w identyfikacji i budowaniu własnych naturalnych mocnych stron.
6. Doradca służy pomocą, ale nie jest dozorcą. Jego rolą jest wsparcie, nauka, pomoc jednostce we wzmocnieniu własnego potencjału. Nie jest jego zadaniem skierowanie klienta w stronę, którą sam doradca uważa za słuszną i właściwą dla tej osoby. Uważamy, że ludzie sami są architektami własnego życia (str.).

2.3. Techniki poradnictwa karierowego

Prawie każda technika poradnictwa karierowego wykorzystywana w pracy z młodzieżą może również być stosowana w pracy z dorosłymi. Cele są zasadniczo takie same: wszechstronna wiedza o własnej osobie, świadomość związku pomiędzy tą wiedzą a wiedzą o realiach świata pracy, nauki, szkolenia, czy posiadanie umiejętności podejmowania trafnych decyzji. Wiele technik wykorzystywanych przez doradcę w pracy z osobami dorosłymi jest integralnie związanych ze specyficznymi celami poszczególnych segmentów populacji oraz problemem planowania działań, o których wspominaliśmy powyżej. Pracując z dorosłymi, doradca powinien szczególnie uwzględniać następujące zalecenia i uwagi, które radzimy włączyć do ogólnego repertuaru strategii i zachowań:

1. Rozbudzenie *motywacji* jest najistotniejszym elementem działań wspierających, zwłaszcza w pracy z osobami niewykwalifikowanymi z niższych poziomów struktury zatrudnienia. Niektóre osoby nie posiadają motywacji i gotowości do pracy, pomimo aksjomatu, że ludzie chcą pracować. Zadaniem doradcy jest dążenie do rozbudzenia w tych osobach chęci do pracy.
2. Pomimo faktu, iż poradnictwo karierowe dla osób dorosłych może mieć charakter rozwojowy (w sensie posiadania wspólnych cech na danym etapie życia), koncentruje się ono raczej wokół sytuacji kryzysowych, bo takie sytuacje najczęściej rodzą potrzebę skorzystania z usług doradcy u osób dorosłych. Dlatego też, często wykorzystywane będą tzw. *techniki interwencji kryzysowej*. Interwencja w sytuacji kryzysowej zapewnia szybką, lecz krótkotrwałą ulgę. Starając się przynieść klientowi szybką pomoc, doradca koncentruje się na aktualnym, pilnym problemie a nie na przyczynach stanowiących jego podłoże.
3. Wiele osób dorosłych poszukuje tego, co możemy swobodnie określić jako samorealizację. Ich sposób postrzegania spraw i oczekiwania, że jakaś przyszła praca umożliwi im osiągnięcie spodziewanego stanu, często jednak okazują się nierealistyczne. Praca z dorosłymi musi opierać się na sztywnych ramach tego co realne. Nie chcemy przez to powiedzieć, że osoby dorosłe należy zupełnie zniechęcać do bujania w obłokach; trzeba im jednak pomóc, aby jednocześnie stały mocno na ziemi.

4. *Upowszechnianie informacji* – dla niektórych doradców działania poznawcze są utrapieniem – jest jednak ważną strategią w poradnictwie dla dorosłych. Dorośli oczekują odpowiedzi na konkretne pytania; doradca powinien im tych odpowiedzi udzielić lub pomóc w samodzielnym dotarciu do źródeł informacji.
5. *Testowanie* i wykorzystywanie wyników testów powinno być stosowane w pracy z niektórymi subpopulacjami osób dorosłych w sposób bardzo ostrożny. Niektóre badania wskazują bowiem na brak norm dla populacji dorosłych oraz częsty fakt braku zależności pomiędzy wynikami testu, a wykonywaniem pracy dla określonej grupy klientów. Pewne kategorie informacji zdobytych dzięki przeprowadzanym testom są jednak przydatne, na przykład dane różnicujące, mówiące nam o tym, jak bardzo jesteśmy podobni do danej grupy. Rounds (1990) na podstawie badań osób dorosłych stwierdził, że oczekują one od poradnictwa kariernego informacji zarówno o wartościach jak i zainteresowaniach. Dlatego też zaleca on przeprowadzenie tego typu testów (kolejność bez znaczenia) i interpretację ich wyników.
6. *Techniki poradnictwa* zaczerpnięte z doświadczeń w pracy z młodymi dorosłymi (np. odzwierciedlenie uczuć), choć skuteczne w przypadku młodych osób, mogą okazać się niewłaściwe dla osób starszych; mogą wręcz zaniedbywać potrzeby rozwojowe tej chronologicznie bardziej zaawansowanej populacji (podobnie jak podejście historyczne). Doradcy powinni sprawdzić swój aktualny repertuar technik w kontekście specyfiki poradnictwa dla osób dorosłych oraz przeprowadzić autorefleksję, prowadzącą do upewnienia się, że nie mają negatywnych, świadomych lub nieświadomych uprzedzeń wobec którejś z grup wiekowych (ageism).

3. OSOBY DOKONUJĄCE ZMIAN W ŚRODKOWYM OKRESIE KARIERY

Trudno ustalić dokładnie jak wielu Amerykanów zmienia pracę każdego roku, po części ze względu na wielość definicji tego, czym w istocie jest zmiana pracy (przejsie z jednej do innej kategorii zawodowej według koncepcji Hollanda czy Roe, zmiana stanowiska, czy zmiana

miejsca pracy). Szacujemy, że około 5 do 10% Amerykanów zmienia pracę każdego roku, a połowa z nich ma skończone 30 lat życia. Nie będzie też wiele odbiegać od prawdy stwierdzenie, że miliony innych pracowników chciałoby zmienić pracę, ale nie robi tego lub nie może zrobić.

3.1. Przyczyny zmiany

Przyczyny, dla których ludzie z własnej woli zmieniają pracę są bardzo liczne i zróżnicowane. Czasami zainteresowania, zdolności lub wartości nie są dostosowane do wymagań związanych z realizacją pierwszego wyboru zawodowego. Po podjęciu konkretnej pracy przepaść pomiędzy oczekiwaniami a stanem faktycznym szybko staje się widoczna. Być może na pierwszy wybór zawodowy większy wpływ miały wymagania stawiane przez osoby ważne w życiu osoby podejmującej wybór (np. jednego z rodziców) niż wolna wola tej osoby. Mogą również wzrosnąć potrzeby materialne danej osoby do tego stopnia, że aktualna praca nie będzie mogła zaspokoić tych podwyższonych standardów życia. Postępowanie pracodawcy, środowisko pracy, brak różnorodności, zbyt wiele lub zbyt mało wymagań, zbyt męczące obowiązki, brak czasu na wypoczynek, monotonia, znudzenie – te lub jeszcze inne czynniki skłaniają pracownika do odejścia od pierwszej wybranej pracy, „wypychają go” z tej pracy. Inne czynniki mogą z kolei „przyciągnąć” do nowej pracy, sprawić, że zmiana wyda się atrakcyjna. Niektóre zmiany są zaplanowane, inne mają charakter nieprzewidywalny. Tego typu nieprzewidywalne okoliczności jak na przykład choroba, rozwód, śmierć współmałżonka, czy likwidacja miejsca pracy stanowią często powód zmiany pracy.

Do niedawna dominował pogląd, że osoby zmieniające dobrowolnie miejsce pracy są nieprzystosowane, „dziwne”; uważano, że są to osoby, które z powodu jakiejś wady osobowościowej lub zaburzeń charakterologicznych wykazują deficyty w zdolnościach adaptacyjnych, są wiecznymi malkontentami lub w jeszcze inny sposób odstają od normalności. W istocie jednak, większość badań porównujących te osoby z osobami „trwającymi” w jednym miejscu pracy nie wykazują żadnych różnic w emocjonalnym dostosowaniu; zmiana miejsca zatrudnienia, nie musi koniecznie oznaczać nieudolności lub zachowań patologicznych. Jesteś-

my przekonani, że zmiany zatrudnienia to w swej istocie zachowania będące wyrazem całkowicie zdrowej psychicznie osobowości.

To stwierdzenie o ogólnej sprawności umysłowej nie oznacza, że osoby zmieniające pracę nie mają kłopotów i problemów. Gladstein (1994) w oparciu o długofalowe badanie podłużne 647 klientów Centrum Poradnictwa Karierowego dla Dorosłych przy Uniwersytecie Rochester, wyciągnął pewne wnioski dotyczące zmian pracy. Spośród badanych osób pracujących zawodowo 44,7% wyraziło chęć zmiany pracy. Jednak, pomimo tak wyrażanych chęci, w okresie pięciu lat po skorzystaniu z usług centrum bardzo niewiele osób rzeczywiście zmieniło miejsce zatrudnienia. Oczywiście, zmiana miejsca pracy nie jest decyzją łatwą. Jednym z powodów jest powiązanie problemów zawodowych klientów centrum z kłopotami natury osobistej; około 61% z nich poszukiwało dodatkowej pomocy doradców i psychoterapeutów w innych miejscach. Gladstein sugeruje więc, że doradcy pracując z osobami zmieniającymi pracę muszą koncentrować się na problemach złożonych i wieloczynnikowych (dotyczących np. rodziny, uwarunkowań społecznych, roli znaczących innych, par małżeńskich pracujących zawodowo).

Specjaliści zajmujący się psychologią rozwojową postrzegają zmianę zatrudnienia po prostu jako dostępną alternatywę na danym etapie rozwoju życia osoby dorosłej. D.J. Levinson wraz z zespołem (1978) w przyjętej przez nich systematyce rozwoju dorosłych mężczyzn zasugerowali, że zmiany zatrudnienia najczęściej mają miejsce w okresie, który nazwali oni fazą „stawania się samodzielnym człowiekiem”, przypada on na wiek około 35–39 lat. W tym okresie mężczyźni, rzeczywiście są najbardziej wrażliwi na ograniczenia i naciski środowiska pracy oraz poszukują rozwiązania uwalniającego ich od negatywnych odczuć związanych z tą sytuacją. Entekin i Everett (1981) prowadzili badania w środowisku akademickim, pozwoliły one na zidentyfikowanie podobnego etapu w nieco późniejszym okresie życia. Wiek 30–44 lat określili oni jako okres „zagospodarowania się”, w którym dana osoba osiąga cel. Następny okres, w którym badani odczuwali potrzebę zmiany ze względu na odczuwany niepokój przypada na lata 45–49; natomiast okres przypadający na lata 50–54 określany jest jako czas „osiedlenia i stabilizacji”. Po ukończeniu 55 lat pracownik naukowy określany jest jako „kończący karierę”. Inni badacze określają tego typu zjawisko, które może wystąpić w każ-

dym momencie począwszy od późnych lat 30-tych do wczesnych 50-tych, jako zjawisko „wieku środkowego”.

Zmiana zatrudnienia jest przez niektórych traktowana jako przypadek „niezgodności” zgodnie z kategoriami Hollanda. Zgodność według jego teorii wiąże się z bardziej stabilnymi karierami zawodowymi kobiet i mężczyzn (Rose & Elton, 1982) oraz większą dojrzałością zawodową (Guthrie & Herman, 1982). Dalsze powody zmian w karierze dotyczą zmieniających się potrzeb i zainteresowań pracowników. Teza ta znajduje potwierdzenie w badaniu przeprowadzonym przez Meir’a (1988), z którego wynika, że brak zgodności pomiędzy zainteresowaniami zawodowymi a specyfiką pracy zawodowej może być dodatkowym bodźcem do zmiany pracy. Twierdzi on, że satysfakcja z wyboru zawodowego we wczesnym okresie dorosłości jest funkcją trafności wyboru dziedziny zawodowej; natomiast na etapie „utrzymania” zależy bardziej od właściwej specjalizacji zawodowej. Tak więc może się okazać, że pierwotny wybór zawodu był racjonalny, ale późniejszy wybór specjalizacji był niewłaściwy i może prowadzić do zmiany w karierze.

Perosa i Perosa (1983) porównali ludzi, którzy zmienili miejsca pracy, z osobami znajdującymi się w trakcie procesu zmiany pracy (były to np. osoby, które powróciły do szkoły aby przygotować się do nowego zawodu) oraz z osobami, które chciałyby zmienić pracę, ale tego nie robią. W tym przypadku uznano, że zmiana zatrudnienia miała miejsce, jeżeli nastąpiło przeniesienie do innej kategorii według kodu Hollanda. Prowadzący badanie zaobserwowali, że osoby zmieniające pracę znajdowały się w okresie intensywnej autorefleksji, będącej rezultatem poczucia frustracji, stagnacji, wątpliwości co do własnego „ja”, depresji zawodowej. Około 1/3 badanych osób mówiło o poczuciu bezsensowności życia i pragnieniu osiągnięcia większego szacunku do siebie. Takie postrzeżenie własnej osoby prowadziło do działań, które przybierały formę podejmowania decyzji. Głównymi zmiennymi, które wyróżniały osoby zmieniające od nie zmieniających zatrudnienia, była chęć i zdolność tych osób do podejmowania poważnego ryzyka.

Chociaż większość zmian zatrudnienia dotyczy osób zajmujących wyższe stanowiska w hierarchii zawodowej, w niektórych przypadkach mają one miejsce również na niższych poziomach tej hierarchii. Tak jest na przykład w przypadku osób niepełnosprawnych i cierpiących z powo-

du opóźnienia w rozwoju zawodowym. Manuele (1984) pracował z grupą składającą się z dwudziestu takich osób, o średniej wieku 40,8 lat, realizując z nimi część programu umiejętności życiowych dotyczącą umiejętności zawodowych (Adkins Life Skills Program: Employability Skills Series). Po zakończeniu tego programu u uczestników eksperymentu zaobserwowano znaczny wzrost dojrzałości zawodowej.

Henton, Russell i Koval (1983) objęli serią badań wykorzystujących technikę wywiadu dwadzieścia kobiet, których mężowie zmieniali miejsce zatrudnienia, aby ocenić jaki jest wpływ zmiany pracy przez męża na jego małżonkę (w wieku 30–40 lat) i rodzinę. Kobiety te uważały, że ich mężowie poszukiwali większych wyzwań w swojej pracy zawodowej i wyrażali niezadowolone z dotychczasowej pracy. Około 40% kobiet mówiło o pogorszeniu się sytuacji finansowej rodziny w wyniku zmiany pracy męża. Około 2/3 kobiet popierało decyzję męża. Wyniki badania potwierdziły, że zmiana każdej z ról życiowych (np. męża, pracownika, ojca, itp.) może istotnie wpłynąć na inne role życiowe. Mówiąc bardziej ogólnie, każda zmiana dotycząca takich wymiarów jak miejsce, czas i energia, wynikająca ze zmiany miejsca zatrudnienia, dotknie wszystkich członków rodziny.

Doering i Rhodes (1989) badali problem zmiany miejsca zatrudnienia wśród nauczycieli, rozumianej jako przejście do zawodu nie będącego tradycyjnie kolejnym etapem w rozwoju kariery nauczycielskiej. Wykorzystując technikę pogłębionego wywiadu ustrukturuwanego objęli oni badaniem 20 osób. Wykazali, że pięć głównych powodów zmiany miejsca zatrudnienia, które wymieniali uczestnicy badania dotyczyło problemów typu „odpychającego”: nieadekwatne wynagrodzenie, brak wyzwań, stymulacji i możliwości rozwoju; brak okazji do awansu, brak satysfakcji w pracy z uczniami, zbyt duży nakład pracy. Prowadzący badanie stwierdzili również, że okres pomiędzy myśleniem o zmianie, a podjęciem decyzji o zmianie wynosił od jednego miesiąca do sześciu lat, średnio około dwóch lat. Ewidentnie, okres „wylęgania się” decyzji jest zazwyczaj dość długi. Jako trzy główne czynniki ułatwiające podjęcie decyzji o zmianie zatrudnienia wymieniano: rodzinę, przyjaciół i współmałżonka, wsparcie finansowe oraz pewność siebie. Należy zwrócić uwagę, że bardzo mało osób skorzystało z możliwości pomocy doradców zawodowych.

Być może czynniki organizacyjne, środowiskowe i osobowościowe wpływające na chęć zmiany zatrudnienia są różne w różnych zawodach.

Przeprowadzając badania na grupie nauczycieli Rhodes i Doering (1993) wykazali, że problemy rozwoju kariery (np. awanse), status społeczny i wynagrodzenie miały wpływ na podjęcie zamiaru zmiany zatrudnienia przez badanych nauczycieli. Osoba niezadowolona z pracy w zawodzie, w którym wszystkie te trzy czynniki utrzymują się na wysokim poziomie wymieniłaby inne powody zmiany miejsca zatrudnienia. Aryee, Chay i Chew (1994) zasugerowali, że istotne znaczenie ma też etap kariery, na którym dana osoba się znajduje. Poziom *satysfakcji zawodowej* odgrywa dużą rolę na etapie stabilizacji, na etapie „utrzymania” ważniejszy jest element *zaangażowania organizacyjnego*. Tak więc *czas* podejmowania decyzji jest również ważnym czynnikiem przy zmianie pracy. Pewien zestaw potrzeb, wartości i problemów zawodowych w konkretnym okresie czasu może sprawić, że dana osoba będzie dążyła do zmiany miejsca zatrudnienia, na późniejszym etapie ten sam zestaw czynników nie będzie już tak kłopotliwy.

Próbując wyjaśnić jakie cechy ułatwiają, a jakie hamują zmiany zatrudnienia, Heppner, Multon i Johnston (1994) opracowali Inwentarz Zmiany Kariery (Career Transitions Inventory – CTI) składający się z 40 pozycji, wielowymiarowy pomiar cech psychologicznych istotnych przy zmianie miejsca pracy. Zbadano pięć czynników: (1) gotowość (np.: „Nawet jeśli ryzykuję, myślę, że jest uzasadniona nadzieja na znalezienie lepszej pracy.”); (2) zaufanie (np.: „Nie jestem jedną z tych osób, które wychowano w przekonaniu, że mogą być kimkolwiek chcą.”), (3) kontrola (np.: „Jeśli sądzisz, że trafiasz w dziesiątkę z tym przeniesieniem, tylko się oszukujesz.”), (4) świadomość wsparcia (np.: „Ludzie, których szanuję mówili, że ich zdaniem ta zmiana zakończy się pomyślnie.”), oraz (5) niezależność decyzji (np.: „Ciężko jest mi podjąć tę decyzję, zważywszy na odpowiedzialność za inne ważne w moim życiu osoby”). W ten sposób sprawdzano jak ludzie oceniają motywy decyzji o zmianie pracy, jak skuteczni czują się w wypełnianiu koniecznych obowiązków, jak bardzo są przekonani o tym, że wybór jest pod ich kontrolą, na jakie poparcie mogą liczyć, jakie ryzyko wiąże się z decyzją, oraz na ile decyzja ta jest samodzielna lub uwzględniająca innych.

W każdym przypadku, bez względu na to czy osobami pragnącymi zmienić zatrudnienie kieruje frustracja i niepokój, chęć rozwoju, osiągnięć i motywy doskonalenia, świadomość różnic indywidualnych, czy też inne czynniki lub kombinacja różnych czynników, zaprzeczając

wszelkim przeciwnym sugestiom uważamy, że osoby te jako ogół populacji należy traktować jako psychicznie zdrowe i nie obciążone żadnymi zaburzeniami. Osoby pracujące już zawodowo, a przechodzące proces zmiany zatrudnienia są najczęściej w wieku około trzydziestu lat lub starsze. W sensie rozwojowym są one w tzw. średnim wieku, a średni wiek przynosi wiele zmian.

3.2. Osoby dokonujące zmian

Kto zmienia karierę w środkowym okresie życia? Każdy zawód ma tu swoją reprezentację, niektóre jednak pojawiają się częściej niż inne. Klasyczne przykłady takich zmian znajdziemy wśród osób, które spędziły 20 lub więcej lat w armii lub służbach miejskich, takich jak straż pożarna lub policja, a następnie przeszły na wczesną emeryturę i gotowe są rozważyć możliwość innej drogi kariery. W latach 70-tych, tysiące inżynierów i naukowców zostało bez pracy z powodu znacznych cięć budżetowych w sektorze przemysłu kosmicznego i obronnego. Pracownicy zatrudnieni w upadających sektorach przemysłu często byli zmuszeni do poszukiwania pracy w zupełnie innej dziedzinie lub zgodzić się na mniej płatną pracę w dotychczasowym zawodzie. Nieco później, podobne cięcia miały miejsce w szkolnictwie, zmuszając nauczycieli i inne osoby zatrudnione w instytucjach edukacyjnych do zmiany kariery. Pod koniec lat 80. tysiące pracowników instytucji finansowych straciło pracę. W latach 90. wielkie korporacje zaczęły ograniczać liczbę zatrudnionych; wiele osób w średnim wieku musiało zmienić miejsce zatrudnienia.

Bez względu na to, czy decyzja o zmianie pracy jest dobrowolna, czy też jest koniecznością, zmiany miejsca pracy w środkowym okresie rozwoju kariery zawodowej są zjawiskiem powszechnym, a model „jedno życie – jeden zawód” zdecydowanie nie sprawdza się w przypadku większości pracowników.

Wczesne badania wzorów kariery poświęcały mało uwagi problemowi dobrowolnych zmian zatrudnienia. Opierając się na pracy D.C. Miller'a i Form'a (1951), Super (1957) tak opisał cztery typy wzorów kariery dla mężczyzn:

1. *Wzór kariery stabilnej.* W tej kategorii znajdujemy większość osób wykonujących wolne zawody wymagające wysokich kwalifikacji,

wielu menedżerów, pewną ilość wykwalifikowanych specjalistów, znacznie mniej pracowników średnio wykwalifikowanych, na stanowiskach biurowych lub urzędniczych. Są to osoby, które bezpośrednio po szkole lub college'u podjęły ten kierunek zatrudnienia, którym konsekwentnie podążały. Innymi słowy, zasadniczo ominął ich okres pracy próbnej.

2. *Wzór kariery konwencjonalnej.* Zgodnie z tym wzorem, kolejność podejmowanych prac jest następująca: od okresu początkowego poprzez okres próbny do stabilnego zatrudnienia. Wzór typowy dla większości pracowników na stanowiskach kierowniczych i urzędniczych oraz dla pracowników wykwalifikowanych; również charakterystyczny dla niektórych zawodów – wymagających wysokich kwalifikacji oraz pracowników świadczących usługi domowe.
3. *Wzór kariery niestabilnej.* Tutaj kolejność etapów pracy zawodowej jest następująca: próba – okres stabilny – próba. Pracownik nie osiąga sukcesu w utrzymaniu się na stałe w jednej pracy lub zawodzie, które mogłyby być jego życiowym wyborem. Zamiast tego, porzuca dotychczasową drogę rozwoju kariery i kieruje się w inną stronę, podejmując pracę, do której znów może się przystosować lub nie. Tego typu kolejność charakterystyczna jest dla pracowników o średnich kwalifikacjach, na stanowiskach biurowych/urzędniczych oraz pracowników świadczących usługi domowe.
4. *Wzór wielokrotnych prób.* Jest to wzór zakładający częstą zmianę miejsc zatrudnienia, bez na tyle długiego pozostania w którymś z nich lub uważania go za najważniejsze, aby można taką osobę nazwać osobą o ustabilizowanej karierze zawodowej. Tego typu wzór charakterystyczny jest dla pracowników świadczących usługi domowe, biurowych, średnio wykwalifikowanych, którzy często przechodzą od jednego typu pracy do innego, gromadząc w swoich życiorysach zapisy o zupełnie oderwanych, nie związanych ze sobą doświadczeniach zawodowych (str. 73–74).

Kategorie 3 i 4 obejmują pracowników podejmujących decyzje o zmianie zatrudnienia w środkowej fazie życia, niewiele jednak wiemy o dobrowolnych lub koniecznych zmianach miejsca pracy przez pracowników dobrze „ustawionych” w danym zawodzie. Jak wiemy, takie zmia-

ny dokonywane przez osoby, które naprawdę „zadomowiły” się w swoim zawodzie nie są wcale rzadkością.

Filozoficzne spekulacje McAuliffe’a (1993) na temat sposobów wyciągania wniosków z doświadczeń oraz tego, jak ludzie się zmieniają (tzw. *konstruktywny rozwój*), zakładają, że osoby przechodzące proces zmiany zatrudnienia dokonują ponownego zdefiniowania własnej osoby. W przypadku osób zmieniających zatrudnienie w środkowym okresie rozwoju kariery, przejście to wymaga doradztwa, które traktować będzie pojęcie kariery jako „...poszukiwanie, odkrywanie, rozwijanie, które wymaga aktywnego udziału osoby nadającej znaczenie tym działaniom Doradcy zawodowi, w tym kontekście pomagają im zidentyfikować ich nie wyartykułowane, podstawowe wartości i potrzeby, pomagają zgłębić sprzeczne przekonania, które blokują ekspresję wartości oraz przekładają rezultaty tych dociekań na konkretne działania, które są autentycznymi reakcjami na te informacje” (str. 27).

Zmiana pracy w średnim wieku – podjęcie drugiego zawodu – staje się coraz bardziej powszechna. Osoby w tym wieku, będąc w trakcie takich przesunięć zawodowych – dobrowolnych lub przymusowych – potrzebują pomocy w planowaniu kariery. Aktualnie nie ma żadnego powszechnego systemu świadczenia tego typu usług, chociaż istnieją pojedyncze programy realizujące ten cel.

3.3. Poradnictwo dla osób zmieniających pracę w średnim wieku

W przeciwieństwie do młodszych osób podejmujących decyzje, osoby zmieniające pracę w średnim wieku posiadają najczęściej nabyte doświadczenia i określone poglądy, które pozwalają im podejść do podejmowania decyzji z należytą dojrzałością i wiedzą. Mimo to, doradcy zawodowi pracujący z tą populacją powinni odkryć pewne wspólne czynniki również w tej grupie. Niektóre z nich odnoszą się do wymienionych poniżej celów poradnictwa:

1. Pomóż osobie zgłaszającej się po poradę zbadać, określić i precyzyjnie ocenić powody zmiany kierunku rozwoju kariery. Czy osoba ta jest zaniepokojona i zatroskana z powodu konieczności zmiany miejsca pracy, czy też jest nastawiona optymistycznie wobec perspekty-

wy zmiany, którą chce przeprowadzić na skutek własnej decyzji, czy też jej stan jest pewnego rodzaju kombinacją obu tych stanów? Czy czynniki stresu, z którymi osoba ta boryka się w aktualnym miejscu pracy będą obecne również i w nowej pracy? Czy osoba ta wydaje się strapiona, przygnębiona, nie potrafi właściwie funkcjonować? Jak dokładne są jej plany? Te i inne pytania pozwolą na precyzyjne określenie celu zmiany zatrudnienia.

2. Pomóż osobie zgłaszającej się po poradę w zdobyciu wszystkich niezbędnych informacji związanych ze zmianą miejsca zatrudnienia. Czy osoba ta jest świadoma zależności pomiędzy edukacją lub szkoleniem, a proponowaną zmianą pracy? Jakie kroki należy podjąć, aby plany wprowadzić w życie? Gdzie i w jaki sposób można te niezbędne informacje zdobyć?
3. Pomóż osobie zgłaszającej się po poradę wyobrazić sobie możliwe skutki zmiany pracy. Czy jej wynikiem mogą być jakieś implikacje finansowe? Czy wpłynie na życie rodziny? Czy wynikająca ze zmiany pracy zawodowej zmiana stylu życia będzie pożądana? Czy konieczna będzie zmiana miejsca zamieszkania? Jakie będą bezpośrednie, bardziej odległe w czasie i długofalowe konsekwencje zmiany miejsca pracy?
4. Pomóż osobie zgłaszającej się po poradę zdobyć potrzebne umiejętności związane z poszukiwaniem miejsca pracy lub nauki. Czy osoba ta potrafi napisać dobry życiorys zawodowy? Czy potrafi dobrze wypaść w trakcie rozmowy kwalifikacyjnej? Czy rozważane przez nią opcje nauki lub szkolenia są możliwe do zrealizowania? Czy posiada ona właściwe informacje? Do problemów tych wrócimy w następnym rozdziale.
5. Pomóż osobie zgłaszającej się po poradę precyzyjnie określić jej zdolności, zainteresowania i cechy osobowościowe. Czy cechy charakterystyczne tej osoby ułatwią czy utrudnią zmianę kierunku rozwoju kariery, zawodu, miejsca pracy? Czy osoba ta posiada cechy, które mogą sprawić, że jej funkcjonowanie w danej pracy będzie niezadowolające? Czy ma ona jakieś problemy natury fizycznej, umysłowej, czy emocjonalnej?
6. Pomóż, o ile jest taka potrzeba, w umieszczeniu osoby zgłaszającej się po poradę w poszukiwanym przez nią miejscu pracy. Niektóre

ośrodki, w których doradcy pracują z osobami zmieniającymi pracę oferują usługi w zakresie pośrednictwa pracy – (np. służby zatrudnienia). Inne agencje, które nie oferują tego typu usług, mogą rozważyć wprowadzenie takiej nowej funkcji, jeżeli nie ma innej aktualnie dostępnej alternatywy.

7. Dokonaj oceny możliwości ewentualnego wsparcia i pomocy, na jakie może liczyć twój klient. Czy pomoc socjalna i finansowa zaspokoja potrzeby związane ze zmianą zatrudnienia? Jakie są inne możliwości załagodzenia dotkliwych czasem skutków tak istotnej zmiany w życiu tego człowieka?

Ponieważ reakcje ze strony organizacji są zwykle dość powolne (patrz Rozdział 11) w najbliższej przyszłości osoby zmieniające zatrudnienie w wieku średnim, prawdopodobnie będą mogły bardziej liczyć na pomoc w pracy nad sobą niż na aktywnie działające w społeczeństwie organizacje wspierające proces tych zmian. Zaczynamy dopiero poznać dynamikę zmian kariery u osób w średnim wieku i opracowywać skuteczne interwencje.

Chociaż posiadamy podstawową wiedzę na temat tych osób, badania w tej dziedzinie są jeszcze stosunkowo nieliczne, również metodologia ich prowadzenia budzi wiele wątpliwości. Po pierwsze, dobór grup eksperymentalnych nie spełnia wymogu reprezentatywności. Podmiotami badań były najczęściej osoby dobrze wykształcone, biali, mężczyźni, z przewagą kadry akademickiej, zarówno byłej jak i obecnej. Po drugie, osoby badane często uczą się w szkołach lub na szkoleniach przygotowując się dopiero do podjęcia nowej pracy; w ich przypadku, faktyczna zmiana zatrudnienia nie miała więc jeszcze miejsca. Po trzecie, podmioty badania różnią się znacznie pod względem takich wskaźników jak wiek i długość zatrudnienia w pierwszej pracy. Po czwarte, definicje pojęć takich jak *dobrowolna zmiana* oraz *zmiana zawodu* różnią się. Po piąte, przeprowadzono stosunkowo niewiele badań porównawczych pomiędzy grupami osób zmieniających pracę i nie zmieniających pracy. Po szóste, badania są zazwyczaj przekrojowe lub retrospektywne; badania podłużne nie będą posiadały takich ograniczeń. W końcu, nie istnieją żadne standardowe narzędzia, o potwierdzonej skuteczności i niezawodności oraz o wystarczającej ilości danych normatywnych, które zostały zaprojekto-

wane do operacjonalizacji procesu zmian karierowych. Nic więc dziwnego, że badania naukowe w tej dziedzinie są jeszcze we wstępnej fazie eksploracji, a badacze próbują na razie generować hipotezy, a nie sprawdzają ich prawdziwości.

4. KOBIETY WCHODZĄCE LUB POWRACAJĄCE NA RYNEK PRACY

W rozdziale 5 omówiliśmy pewne problemy zawodowe typowe dla kobiet. Sytuacja kobiet wkraczających po raz pierwszy lub powtórnie na rynek pracy, po przerwie związanej z urodzeniem i wychowaniem dzieci, jest nierozdzielnie związana z problematyką pracy zawodowej osób dorosłych.

4.1. Wzory rozwoju kariery

Super (1957) w następujący sposób określił możliwe drogi rozwoju kariery kobiet:

1. *Wzór stabilnej kariery gospodyni domowej.* Kategoria ta obejmuje wszystkie kobiety, które, zgodnie ze swoimi oczekiwaniami wychodzą za mąż, będąc jeszcze w szkole (średniej lub w college'u) lub tuż po jej ukończeniu; nie mają prawie żadnego doświadczenia w pracy zawodowej.
2. *Wzór kariery konwencjonalnej.* Według tego wzoru, po okresie pracy następuje okres zajmowania się domem; młoda kobieta po ukończeniu szkoły lub college'u podejmuje pracę zawodową na okres kilku miesięcy lub kilku lat w dostępnym zawodzie, bez konieczności dalszego kształcenia i zdobywania wiedzy poza tą, którą zdobyła w ogólnym zakresie w szkole, w okresie krótkiego kształcenia specjalistycznego zastępującego wykształcenie ogólne lub w dość krótkich okresach dalszego kształcenia po ukończeniu szkoły średniej czy policealnej. Typowe zawody w tej kategorii to urzędniczka w biurze, nauczycielka, pielęgniarka, doradca zawodowy, lub sekretarka. Zazwyczaj postrzegane są jako namiastka pracy zawodowej, zajęcia chwilowe, ale mogą być też traktowane jako kariera życiowa, z na-

stępującymi konsekwentnie zmianami w poziomie aspiracji. Ten okres pracy zawodowej jest okazją do rozwoju własnej niezależności i świadomości bycia osobą, która postępuje zgodnie ze swoim przekonaniem. Wychodząc za mąż po tym dość krótkim okresie doświadczeń zawodowych, młoda kobieta zostaje „pełnoetatową” gospodynią domową.

3. *Wzór kariery stabilnej.* Kolejność etapów kariery według tego wzoru jest następująca: podjęcie pracy zawodowej po ukończeniu szkoły średniej, policealnej lub zawodowej, które jest wkroczeniem na drogę kariery. Kobieta może być tego świadoma od samego początku; niewielki procent młodych kobiet ma silną motywację i pragnie rozwoju swojej kariery (w przeciwieństwie do zajmowania się domem i rodziną) [Uwaga: To było w 1957 roku]. Może ona też z początku postrzegać pracę zawodową jako wstępny okres przed zawarciem małżeństwa, lub pracę, do której można powrócić po okresie zajmowania się domem i wychowaniem dzieci.
4. *Wzór kariery podwójnej.* Jest to wzór drogi życiowej kobiety, która podejmuje pracę zawodową po ukończeniu szkoły, wychodzi za mąż i łączy pracę zawodową z obowiązkami domowymi. Ma okresy przerwy w pracy zawodowej związane z urodzeniem dziecka. Wzór ten jest najbardziej powszechny w grupach zawodowych zajmujących wysokie i niskie pozycje na skali zatrudnienia, np. wśród kobiet lekarzy i naukowców oraz wśród pomocy domowych, jest tak prawdopodobnie dlatego, ponieważ poziom wyzwania zawodowego lub osiągnięte dochody są ważne w życiu tych kobiet. Ta podwójna rola w żadnym przypadku nie jest łatwa, zameżna kobieta pracująca zawodowo, pracuje na dwóch etatach, ale tylko za jeden otrzymuje wynagrodzenie.
5. *Wzór kariery przerwanej.* Tu kolejność etapów jest następująca: praca zawodowa, zajmowanie się domem i rodziną oraz ponownie praca zawodowa, połączona lub nie z zajmowaniem się domem. Młoda kobieta pracuje przez pewien czas zawodowo, następnie wychodzi za mąż. Później, kiedy jej dzieci są już wystarczająco samodzielne, aby mogła je zostawić a potrzeby finansowe, również te wynikłe np. na skutek śmierci męża czy rozwodu lub chęć pracy zawodowej, w dominujący sposób wpływają na podjęcie decyzji – kobieta wraca do pracy.

6. *Wzór kariery niestabilnej.* Ten typ kariery obejmuje przeplatające się etapy pracy zawodowej oraz zajmowania się domem. Wynika najczęściej z pojawiających się nieregularnie okresów trudności finansowych, w których dodatkowe zarobki okazują się niezbędne, bez względu na preferencje co do łącznego zajmowania się domem czy problemy zdrowotne, które wpłynęły na porzucenie pracy zawodowej, możliwe jest też połączenie obu tych czynników. Ten wzór kariery najczęściej występuje w grupach o niższym statusie społeczno-ekonomicznym.
7. *Wzór wielokrotnych prób.* Wzór ten oznacza podobny przebieg kariery kobiet jak (tak samo nazwany) wzór w odniesieniu do mężczyzn; droga zawodowa obejmuje tu szereg nie związanych ze sobą prac, bez dłuższego okresu stabilizacji w żadnej z nich co powoduje, iż taka osoba nie ma właściwie żadnej prawdziwej „pracy życia” (str. 77–78).*

W tym rozdziale zajmujemy się kobietami, których kariery zawodowe przebiegają według wzorów 2, 4, 5 i 6. Jak dowiedzieliśmy się z rozdziału 5, coraz więcej kobiet podejmuje pracę zawodową, znaczny procent tych kobiet powraca na rynek pracy lub podejmuje naukę po dość długiej przerwie, część kobiet podejmuje pracę po raz pierwszy. Kobiety te przeżywają silny stres, poczucie zagrożenia oraz inne emocje i wątpliwości, które wymagają profesjonalnej interwencji doradcy.

Zachodzące zmiany społeczne powodują, że coraz więcej kobiet w wieku 30–40 lat pragnie po raz pierwszy lub ponownie podjąć aktywność zawodową; wybierają one zazwyczaj nowy kierunek drogi życiowej: idą do szkoły, rozwijają karierę, w innowacyjny sposób planują życie rodzinne. Robiąc to, przeżywają jednak znacznie większe wątpliwości i rozterki niż uczennice, czy studentki. Ten wniosek jest kolejnym argumentem potwierdzającym potrzebę interwencji doradcy zawodowego w przypadku problemów kobiet powracających do aktywności zawodowej. Ponadto, napotykają one bariery natury społecznej i psychologicznej: doświadczają dyskryminacji w pracy, nie posiadają umiejętności cenionych na rynku, mają poczucie winy, niedoceniają swoich zdolności.

* Por. Donald Super, *The Psychology of Careers*, New York: Harper Collins Publishers, Inc., 1957. Zgoda na przedruk.

4.2. Przyczyny powrotu do pracy zawodowej

Kobiety podejmują pracę zawodową powtórnie z wielu powodów. Najbardziej oczywistym motywem są problemy finansowe. W dobie inflacji oboje często małżonków musi pracować zawodowo, aby utrzymać standard życia, do którego przywykli, gdy zawodowo pracował tylko mąż, nie mówiąc już nawet o podniesieniu tego standardu. W czasach wysokiego poziomu bezrobocia może zaistnieć sytuacja, w której tylko żona będzie w stanie znaleźć pracę. Rozwód lub śmierć męża mogą także być przyczyną kłopotów finansowych, zmuszających kobietę do pojęcia zatrudnienia. W każdym razie, problemy finansowe bez względu na to jak określimy ich przyczynę, są głównym motywem do podjęcia przez kobietę pracy zawodowej. Drugim powodem podjęcia pracy zawodowej jest samorealizacja. Obniżający się wskaźnik urodzin oznacza krótszy okres poświęcony rodzeniu i wychowywaniu dzieci, postęp technologiczny ułatwił obowiązki domowe, to wszystko sprawia, że w sensie tradycyjnych obowiązków związanych z macierzyństwem, kobiety są dziś właściwie bezrobotne. W wielu przypadkach taka sytuacja prowadzi do znudzenia, frustracji, braku poczucia własnej wartości i tożsamości. Istnieje wiele badań, których wyniki wskazują, że wiele kobiet przechodzi groźny kryzys związany z sytuacją kiedy dzieci opuszczają dom rodzinny i kończą się obowiązki wychowawcze tzw. okres „pustego gniazda”, wiele kobiet dokonuje wtedy podsumowania swojego życia, walczy z poczuciem niemocy, bezradności i rozpacz, poszukuje sposobów na wypełnienie pustki w ich życiu. (Przynajmniej tak mówi teoria).

Black i Hill (1984) przeprowadzili badania na grupie 232 wykształconych, zamężnych kobiet w wieku około 50 lat i stwierdzili, że osoby te okazały się być szczęśliwe bez względu na ich status zawodowy, wiek, status społeczno-ekonomiczny, poziom wykształcenia, postawę wobec nich męża, stres związany z pracą zawodową i symptomy menopauzy. Autorzy podsumowali to badanie stwierdzeniem, że dla dobrze wykształconych kobiet w średnim wieku, problem „pustego gniazda” nie wydaje się być istotny. Jednak dla kobiet mających problemy innego rodzaju, może on spowodować stan rozpacz, z którym trudno będzie im sobie poradzić.

Potwierdzając tą ocenę symptomów „pustego gniazda” Raup i Myers (1989) stwierdzili, że na okres ten przypada jedna z większych zmian

w życiu kobiety, ale stosunkowo mało kobiet doświadcza negatywnych przeżyć na skutek zakończenia aktywnej roli opiekuńczej. W grupie tej mogą się znaleźć te kobiety, które nie potrafią zainwestować w rozpoczęcie nowej roli życiowej. Nie wiemy jednak, jak wcześniej rozpoznać kobiety potencjalnie bardziej zagrożone w tej naturalnej przecież fazie rozwoju życia rodziny.

Okres historyczny, w którym żyje dana kobieta ma równie istotny wpływ na jej powrót na rynek pracy jak powody osobiste. Moen, Downey i Bolger (1990) badali grupę gospodyń domowych w latach 70-tych i stwierdzili, że powrót na rynek pracy był bardziej prawdopodobny dla kobiet lepiej wykształconych, a mniej prawdopodobny wśród kobiet starszych. Rozpad małżeństwa w oczywisty sposób również wpływał na decyzję kobiety o podjęciu pracy zawodowej. Oddziaływanie każdego z tych czynników było jednak zróżnicowane w ciągu dekady objętej badaniem. Zgodnie z wynikami badań, o których już wspominaliśmy w tym rozdziale, Moen, Downey i Bolger zauważyli, że tzw. faza pustego gniazda, nie była aż tak istotnym czynnikiem sprawczym powrotu na rynek pracy, jak przejście najmłodszego dziecka do któregoś z kolejnych etapów nauki (np. do szkoły podstawowej, gimnazjum lub średniej). Różnice w proporcjach kobiet powracających do pracy zawodowej w okresie analizowanej dekady, przypisywano głównie zmianom o charakterze społecznym zachodzącym w tym okresie – zmiana w sposobie postrzegania przez społeczeństwo roli kobiety, rozwój sektora usług, tradycyjnie obsługiwanego przez kobiety, nowe możliwości zawodowe zarówno dla młodych kobiet jak i tych w średnim wieku. Z możliwości tych najczęściej korzystały kobiety lepiej wykształcone oraz te, których małżeństwa się rozpadły.

Badając czynniki wpływające na decyzję dojrzałych kobiet o podjęciu nauki w college'u, Mohny i Anderson (1988) doszli do wniosku, że wiele kobiet podjęło decyzję w kontekście sytuacji, w której uwzględniały one potrzeby innych – dzieci, małżonka, itp. Wcześniejsze podjęcie nauki było niemożliwe z powodu takich barier jak: obowiązki macierzyńskie, złożoność ról (pracownik, matka, żona), brak wsparcia ze strony współmałżonka, niska samoocena (np. niezbyt bystra, wstydliva), wczesne małżeństwo i ciąża, brak środków finansowych, itp. Czynniki stymulujące, które miały wpływ na podjęcie decyzji o zapisaniu się do szkoły, obejmowały m.in. przekonanie, że dzieci są już „dość duże”, pojawiła się

opieka dla dziecka, kobieta ma więcej wolnego czasu, wsparcie ze strony przyjaciół i małżonka, odpowiednie środki finansowe, i inne. Spanard (1990) potwierdził wyniki tego badania i dokonał podziału barier dotyczących powrotu dorosłych kobiet do nauki na instytucjonalne, sytuacyjne i psycho-społeczne.

Barriere instytucjonalne

1. Położenie (miejsce)
2. Harmonogram zajęć (czas)
3. Struktura opłat (koszty)
4. Przyjazna uczelnia

Barriere sytuacyjne

1. Zaangażowanie w pracy
2. Obowiązki domowe
3. Brak pieniędzy
4. Brak opieki do dziecka
5. Problemy z dojazdem

Barriere psycho-społeczne

1. Postawy, przekonania, wartości
2. Poczucie własnej wartości
3. Opinia innych
4. Dotychczasowe doświadczenia studenckie (str. 340–341).

W Australii przeprowadzono badania, którymi objęto 285 samotnych i zamężnych matek, które w „dojrzałym wieku” powróciły do szkoły (Burns, Scott & Cooney, 1993). Badania wykazały, że po powrocie do pracy były one oddane pracy zawodowej i zadowolone, pracowały głównie w zawodach typowo kobiecych. Tak więc, chociaż powrót kobiety do pracy zawodowej może być opóźniony, to gdy już pracuje wydaje się być równie skuteczna i szczęśliwa, jak jej koleżanki rozpoczynające pracę w młodszym wieku.

Żyjemy obecnie w czasach, gdy z powodu postępu technologicznego w zakresie systemów przetwarzania informacji coraz powszechniejsza staje się praca zawodowa, zwłaszcza umysłowa, w domu (K.E. Christen-

sen, 1988). Ten rodzaj pracy może stanowić pomost pozwalający wielu kobietom na przejście od etapu braku zatrudnienia do pełnej aktywności zawodowej.

Typowa kobieta w Stanach Zjednoczonych podejmuje zatrudnienie na rynku pracy zaraz po ukończeniu szkoły i pracuje zawodowo przez kilka lat zanim wyjdzie za mąż i urodzi dziecko. Niewiele kobiet odchodzi z rynku pracy na stałe. Większość powraca lub w ogóle nie porzuca pracy. Niedobór wykwalifikowanych pracowników w wielu specjalnościach zawodowych, w wolnych zawodach wymagających wysokich kwalifikacji, na stanowiskach kierowniczych, urzędniczych, rzemieślniczych, w sektorze usług i innych stwarza kobietom wspaniałe możliwości zatrudnienia. Ustawodawstwo przeciwdziałające dyskryminacji pomaga przełamać bariery stojące na drodze do zajmowania wyższych stanowisk i pracy w tradycyjnie męskich zawodach. Otworem stoją nowe możliwości w ciągle rozszerzających się specjalnościach. Kiedy możliwości te zestawimy z coraz powszechniejszym dążeniem kobiet do wyższego wykształcenia oraz tendencją do zmniejszania się rodziny (ograniczającą problem wpływu płodności na pracę zawodową), prawdopodobnym rezultatem będzie pewien wzrost udziału kobiet wśród ogółu pracowników.

4.3. Poradnictwo dla kobiet powracających na rynek pracy

Poradnictwo karierowe dla kobiet powracających na rynek pracy w dużym stopniu zależy od tego jak długo dana kobieta nie wykonywała płatnej pracy zawodowej i jak długa była przerwa od zakończenia formalnego okresu nauki lub szkolenia do chwili poszukiwania stałego zatrudnienia. Następujące cele wydają się najważniejsze w pracy z większością kobiet rozpoczynających pracę zawodową w średnim wieku lub powracających na rynek pracy po przerwie w zatrudnieniu:

1. Wzmocnienie poczucia własnej wartości i możliwość sprawdzenia się w pracy poza domem. Wielu kobietom brakuje specyficznych umiejętności „sprzedania” swojej osoby, duża część posiadanej przez nie wiedzy uległa zdezaktualizowaniu; często w sposób irracjonalny przekładają te braki na poczucie niskiej wartości. Należy im pomóc w dokonaniu rozróżnienia pomiędzy deficytami w zakresie umiejętności

przydatnych do zdobycia zatrudnienia od oceny własnej wartości. Wiele zameężnych kobiet po latach podporządkowania swojego rozwoju potrzebom rodziny, może mieć trudności z ukształtowaniem własnej tożsamości. Należy je zachęcić do rozpoczęcia życia w nowej, złożonej roli, po okresie występowania w rolach istotnie ograniczonych.

2. Udostępnienie wszelkich informacji niezbędnych do podejmowania decyzji karierowych dotyczących m.in. osobistych zalet i ograniczeń, wartości i postaw, realiów świata pracy, źródeł informacji, itp. Pomimo wysokiego poziomu intelektualnego i zasadniczo dojrzałego stosunku do życia, kobiety należące do tej kategorii mogą być analfabatkami w sprawach zawodowych i potrzebować najbardziej podstawowych informacji dotyczących kariery.
3. Pomoc w zidentyfikowaniu zmian w stylu życia, które mogą wystąpić w związku z podjęciem pracy zawodowej, zarówno po raz pierwszy jak i kolejnej. Należy ustalić jakie są możliwe konsekwencje płatnej pracy dla stosunków małżeńskich, wychowania dzieci, podziału obowiązków w domu, wypoczynku, itp. Warto się zastanowić czy praca zawodowa matki (żony) faktycznie przyczyni się do poprawy sytuacji finansowej rodziny? Nie zawsze musi tak być.
4. Pomoc w zrozumieniu implikacji pełnoetatowego zatrudnienia w porównaniu z zatrudnieniem w niepełnym wymiarze godzin. Nie wszystkie kobiety przez cały rok pracują w pełnym wymiarze godzin.
5. Przygotowanie kobiet do radzenia sobie z otwartymi i ukrytymi przejawami dyskryminacji. Z jakiego rodzaju przejawami dyskryminacji można się spotkać ze strony osób zarządzających? Jakie są możliwości przeciwdziałania przejawom subtelного lub nachalnego molestowania seksualnego, na które pracująca kobieta może być narażona ze strony pracodawców lub współpracowników? Czy płeć i wiek mają wpływ na zatrudnienie, awans, utrzymanie pracy? Czy istnieją różnice w poziomie wynagrodzenia, których nie da się wyjaśnić w inny sposób jak dyskryminacja kobiet? Jakie mogą paść pytania w rozmowie kwalifikacyjnej, które w zamierzony lub niezamierzony sposób kwestionują równouprawnienie płci? Jak radzić sobie z praktykami dyskryminacyjnymi na poziomie osobistym?
6. W przypadku zaistnienia takiej potrzeby, organizowanie specjalistycznych szkoleń podnoszących poziom świadomości i asertywności.

7. Zebranie informacji o pracach, które można podjąć przy posiadanym stanie wiedzy oraz pracach, które wymagają dodatkowej nauki lub przeszkolenia. Czy każda praca jest dobra, gdyż z powodów finansowych kobiecie zależy na natychmiastowym podjęciu pracy, czy też chce ona znaleźć dobrą pracę na resztę życia; czy może konkretna sytuacja łączy oba te elementy? Gdzie i w jaki sposób może ona zdobyć niezbędną wiedzę i otrzymać przeszkolenie?
8. Zapewnienie odpowiedniego systemu pośrednictwa pracy, zapewnienie takich usług jeśli nie ma innych możliwości w tym zakresie; nauka umiejętności poszukiwania pracy i znajdowania zatrudnienia.
9. Zapewnienie wsparcia i kontynuowania pomocy. Kiedy kobieta rozpocznie pracę, może potrzebować wsparcia w zakresie doskonalenia umiejętności radzenia sobie w różnych trudnych sytuacjach. Ponadto, doradca może służyć wsparciem w zakresie innych spraw, które powinny być zapewnione przed podjęciem pracy, ale zostały pominięte lub potraktowane z nienależytą uwagą.

Opracowano wiele doskonałych programów uwzględniających kwestię płci w rozwoju kariery kobiet, zwłaszcza kobiet powracających na rynek pracy. W ramach tych programów powstało wiele świetnych materiałów do wykorzystania w pracy z tą grupą klientów (na przykład EDC/WEEA Publishing Center, 55 Chapel Street, Newton, Massachusetts, 02160). W najlepszej możliwej sytuacji kobietom powracającym na rynek pracy lub podejmującym naukę w okresie przejściowym pomocą mogą służyć opiekunowie-mentorzy (Bauer & Mott, 1990).

Podobnie jak w przypadku innych specyficznych populacji, poradnictwo i terapia psychologiczna dla kobiet kieruje się odrębnymi, specyficznymi dla tej grupy zasadami. Zasady te zaczynają obowiązywać tam, gdzie kończy się zakres ogólnych kompetencji poradnictwa; ukierunkowane są na eliminację odmiennego traktowania klienta z uwagi na płeć poprzez zwrócenie uwagi na użycie właściwego języka, zniesienie uprzedzeń co do celów życiowych kobiet, zakazanie stosunków seksualnych pomiędzy doradcą a klientem, uznanie istnienia spraw i problemów specyficznych dla kobiet, traktowanie ze szczególną, profesjonalną rozważą rosnącej liczby publikacji na temat kobiet.

Tzw. „zwolniona gospodyni domowa” stanowi specjalną kategorię wśród kobiet późno rozpoczynających lub powracających do pracy zawodowej. Są to zazwyczaj kobiety, które nie mają żadnych źródeł stałego dochodu (z powodu śmierci współmałżonka, rozwodu, itp.), mają najczęściej dorosłe dzieci i chcą podjąć pracę zawodową, aby w ten sposób osiągnąć niezależność finansową. Niestety, zazwyczaj nie posiadają one żadnych umiejętności zawodowych ani doświadczenia, dlatego też napotykają na trudności w znalezieniu miejsca pracy. Welborn i Moore (1985) trafnie opisują sytuację „zwolnionej gospodyni domowej”:

„Zwolniona gospodyni domowa” znajduje się często w sytuacji, gdy jest zmuszona nie tylko do poszukiwania pracy, ale musi sobie radzić również z szeregiem innych problemów, takich jak: poczucie utraty kontroli, poczucie izolacji związane koniecznością przebywania w nieznanym grupach, poczucie utraty wiary we własne możliwości, uczucie pustki na wspomnienie dawnych intymnych związków, poczucie dezorientacji, gdy kobieta przygotowując się do podjęcia pracy zmuszona jest mniejszą wagę przywiązywać do spraw rodziny” (str. 104).

Wychodząc z założenia, że kobiety powracające na rynek pracy wymagają innego rodzaju pomocy w zakresie poradnictwa karierowego niż studenci szkół wyższych, Arp wraz z zespołem (1986) opracowali metodę pomocy grupowej dla dorosłych studentów. Przez okres sześciu tygodni grupa złożona z dziewięciu kobiet i jednego mężczyzny (w wieku od 25 do 55 lat) uczestniczyła w 90-minutowych cotygodniowych zajęciach, mających pomóc w określeniu indywidualnych celów w kontekście tematów poruszanych na tych spotkaniach. Tematy spotkań obejmowały następujące zagadnienia: Co cię powstrzymuje przed działaniem? Jakie posiadasz umiejętności? Gdzie może być twoje miejsce na rynku pracy? Jak dowiadywać się o ofertach pracy? Czy sposób napisania życiorysu jest sprawą istotną? Czego się spodziewać w trakcie rozmowy kwalifikacyjnej? Wstępne oceny programu były ogólnie pozytywne.

Istnieje wiele prac na temat pomyślnie zrealizowanych programów opracowanych dla kobiet powracających na rynek pracy. Jeden z przykładów dotyczy zajęć grupowych poświęconych problemowi kariery, zorganizowanych w ośrodku doradztwa karierowego dla kobiet (YWCA) dla 10 zwolnionych gospodyń domowych (McAllister & Ponterotto, 1992).

Zajęcia trwały przez okres ośmiu tygodni. Średnia wieku kobiet wynosiła 44,5 roku, wszystkie oprócz jednej były rozwódkami lub żyły w separacji. Wszystkie kobiety odczuwały potrzebę znalezienia pracy, gdyż musiały utrzymać siebie i dom. Sesja pierwsza nosiła tytuł: „Eksploracja własnej osoby i identyfikacja potrzeb dotyczących zatrudnienia oraz obszarów problemowych”; druga – „Integracja wiedzy o sobie z wiedzą na temat kariery”; trzecia – „Identyfikacja osobistych celów”; czwarta – „Jaką pracę chciałabym wykonywać?”; piąta – „Dzień wystąpień (modele ról)”; szósta – „Co wiem o konkretnych zawodach?”; siódma – „Czego nauczyłam się o sobie z książki *Jak szybko znaleźć zatrudnienie?*”; oraz ósma – „Moje cele zawodowe”. W okresie miesiąca po zakończeniu ostatniej sesji zostało zorganizowane spotkanie podsumowujące. Ocena programu była ogólnie pozytywna.

Inne badanie (Slaney & Lewis, 1986) dotyczyło grupy 34 kobiet w wieku od 25 do 56 lat uczęszczających na zajęcia w ramach studiów licencjackich na Uniwersytecie Midwestern, które nie były zdecydowane co do wyboru zawodu. Kobiety te podzielono na dwie grupy. W jednej z grup wykorzystano metodę Porządkowania Kart Zawodów (Vocational Card Sort – VCS), narzędzie pomagające uporządkować sześć kategorii zawodowych Hollanda według hierarchii ważności, oraz test SII pozwalający ustalić preferencje co do zainteresowania danymi stanowiskami. Grupa ta miała również zapoznać się z materiałami informacyjnymi. Druga grupa wykonała test SII i zapoznała się z jego wynikami. Uczestniczki obydwu grup wykazały większy stopień zdecydowania na skutek zastosowania tych prostych metod, obydwie grupy były zadowolone z otrzymanej pomocy. Nie zauważono większych różnic pomiędzy wynikami tych grup, co potwierdza przydatność narzędzi takich jak VCS lub SII do pracy z kobietami pragnącymi powrócić na rynek pracy.

5. STARSI PRACOWNICY

Mówiąc ogólnie, za starszego pracownika uważa się osobę, która ma ponad 45 lat (niektórzy preferują określenie *bardziej dojrzały pracownik*). Obecnie jeden Amerykanin na pięciu ma ukończone 55 lat; do roku 2010 – już jeden na czterech będzie miał ukończone 55 lat. Chociaż

praktyki dyskryminacji ze względu na wiek przy zatrudnianiu pracowników zostały teoretycznie ograniczone dzięki ustawom określającym zasady zatrudnienia, nie ma wątpliwości, że ta kategoria pracowników spotyka się z istotnymi uprzedzeniami przy zatrudnianiu i utrzymywaniu pracy; dlatego też w tej grupie wiekowej narastają problemy zawodowe. Instytut Pracy w Ameryce w 1980 roku zajął się tym problemem i zalecił pracodawcom prowadzenie wiekowo neutralnej polityki zatrudnienia, odpowiadającej aktualnej sytuacji wzrostu średniej wieku pracowników. Zalecenia te dotyczą m.in. potrzeby:

- Przeglądu wolnych od dyskryminacji praktyk zatrudniania i zwalniania pracowników, aby upewnić się, czy de facto systemy te nie naruszają postanowień ustawy o równym prawie do zatrudnienia.
- Przeglądu równomiernego zatrudnienia pracowników pod względem wieku w ramach organizacji, aby upewnić się, że nie ma takich dziedzin, w których starsi pracownicy są reprezentowani w zbyt dużej lub zbyt małej liczbie.
- Zbadanie możliwości innych propozycji dla starszych pracowników takich jak praca w niepełnym wymiarze godzin, dzielenie obowiązków, elastyczny czas pracy, dogodny czas pracy.

Dyskryminacja starszych pracowników jest zarówno moralnie naganą jak i ekonomicznie nieuzasadniona. M.L. Levine (1988) twierdzi, że wiek jest taką samą ogólną cechą jak rasa, czy płeć i jest tylko w niewielkim zakresie związany z wydajnością pracy. Dlatego też, dyskryminacja z powodu wieku (*agism*) nie ma racji bytu. Otwarta wrogość w stosunku do starszych pracowników w firmach wydaje się być zjawiskiem dość rzadkim, ale znacznie częściej zdarzają się bardziej bierne i mniej jawne zachowania tego typu (np. ograniczona szansa awansu, odsuwanie na tzw. „boczne tory”, zachęty do wcześniejszego przejścia na emeryturę, itp.).

Zwiększa się liczba osób w wieku emerytalnym, które wracają na rynek pracy, powiększając w ten sposób rzesze starszych pracowników. Według badań Fontana i Frey'a (1990) większość starszych osób podejmujących ponownie pracę zawodową kieruje się chęcią utrzymania szerszych kontaktów z ludźmi, zarobienia pieniędzy lub po prostu woli pracować niż pozostawać w domu. Pracownicy ci uważali, że przedstawiciele kierownictwa nie kierowali się zasadniczo negatywnymi stereotypami

co do starszych pracowników; w rzeczywistości postrzegali oni menedżerów jako osoby głęboko przekonane o ich większej wydajności pracy w porównaniu z młodymi pracownikami. Wśród pracowników w wieku ponad 55 lat, którzy przeszli na emeryturę, a następnie powrócili do pracy, 180 osób określiło swój poziom satysfakcji z pracy jako wysoki. Wyniki te zgodne są z zaleceniami Cahill'a i Salomone'a (1987), że należy objąć poradnictwem starszych ludzi aby wydłużyć okres ich aktywności zawodowej, bez względu na to, czy będą oni kontynuować dotychczasowe zatrudnienie, zmienią pracę, czy będą pracować w niepełnym wymiarze godzin.

Niektóre firmy chętnie zatrudniają pracowników, którzy ukończyli 55 lat życia. Można tu przykładowo wymienić hotele Days Inn, Travelers Corporation, Riese Organization oraz Tiffany & Company. Inne firmy nie prowadzą takiej polityki zatrudnieniowej, co powoduje, że wskaźnik bezrobocia wśród osób 55-letnich i starszych wzrósł w Stanach Zjednoczonych o około 1,5% w okresie od 1987 do 1992 (od 3,3% do 4,8%), podczas gdy ten wskaźnik dla ogółu pracowników wzrósł w tym samym okresie tylko o 1,2% (z 6,2% do 7,4%). Sytuacja ta prawdopodobnie przyczynia się do częstszych depresji w grupie osób powyżej 60 roku życia niż w jakiegokolwiek innej grupie wiekowej.

Starsi pracownicy są często w tzw. fazie plateau, co oznacza, że już osiągnęli w organizacji najwyższy poziom, do którego dążyli. Tan i Salomone (1994) sugerują, że osoby te powinny dokonać ponownej oceny swoich celów zawodowych i rozważyć celowość ewentualnej nauki. Proponują oni, aby poradnictwo dla tej grupy obejmowało: „możliwość radzenia sobie z (a) utratą wyidealizowanych celów zawodowych i osobistych, (b) gniewem dotyczącym prawdziwych lub wyobrażanych negatywnych okoliczności i doświadczeń związanych z pełnieniem stanowisk kierowniczych, oraz (c) z realistyczną oceną przyszłych możliwości” (str. 300).

5.1. Czynniki związane z postawami i rozwojem

Chociaż zasadniczo bezrobocie wśród starszych pracowników jest niskie, kiedy jednak dotyka pracownika, to najczęściej na dłużej – średni okres pozostawania bez pracy wynosi około 18 tygodni (Morrison, 1984) – i jest to okres pełen przeszkód i problemów powodujących poczucie

upokorzenia, poniżenia i frustracji. Z wiekiem zmniejsza się tzw. mobilność zawodowa, ograniczając możliwości dostępne dla starszych pracowników. Osoby te napotykają na znaczne trudności w znalezieniu miejsca pracy. Informacje posiadane przez służby zatrudnienia Stanów Zjednoczonych dowodzą, że od wielu lat starsi wiekiem pracownicy stanowią znaczny procent klientów urzędów i biur pracy (ponad 30%), oraz, że rzadko znajdują się wśród tych, którzy znajdują zatrudnienie (zazwyczaj mniej niż 20% znajduje pracę). Ze względu na specyfikę problemów ukształtowała się nowa dziedzina tzw. gerontologia przemysłowa poświęcona zagadnieniom zatrudnienia i problemom związanym z przejściem na emeryturę osób w średnim i starszym wieku.

Udział pracowników w wieku powyżej 65 lat w grupie osób aktywnych zawodowo w Stanach Zjednoczonych zaczął wykazywać tendencję zniżkową od końca ubiegłego stulecia. W 1890 roku, około 68% wszystkich mężczyzn powyżej 65 roku życia było zawodowo czynnych; do roku 1930 ich liczba spadła do 54%, a do roku 1970 tylko 25% osób w wieku 65 lat i starszych nadal pracowało zawodowo (Graney & Cottam, 1981). W istocie rzeczy przemysł zatrudniający w Stanach Zjednoczonych niewiele osób nie oferował wielu możliwości dla starszych pracowników. Ciekawe może być zbadanie wpływu podwyższonej ustawowo granicy wieku emerytalnego na zatrudnianie starszych pracowników, podobnie jak zbadanie wpływu zmniejszania się populacji osób młodych i stałego wzrostu wieku pracowników zatrudnionych w zawodach tradycyjnie podejmowanych przez osoby wchodzące dopiero na rynek pracy, takich jak obsługa barów *fast food*, handel detaliczny itp.

Wiele problemów starszych wiekiem pracowników wynika w sposób naturalny z samego faktu starzenia się. Niektóre zawody, wymagające znacznego nakładu energii fizycznej, długotrwałego wysiłku, działania w warunkach stresu, intensywnej i szybkiej pracy przez dłuższe okresy, mogą sprawiać duże kłopoty osobom starszym. Zasadniczo stwierdzono, że funkcjonowanie pod względem intelektualnym większości starszych pracowników nie jest osłabione pod warunkiem, że dopisuje im zdrowie a wyniki badań obejmujące skale słowne pozostają stabilne. Obserwuje się jednak stały spadek skuteczności wykonywania zadań wymagających zwiększonego wysiłku fizycznego i szybkiego działania. Tak więc, starsi pracownicy wykazują najczęściej stabilność pod względem zdolności

poznawczych, ale obniża się ich wydolność psychomotoryczna. Oczywiście, ta ogólna tendencja dotycząca zdolności poznawczych może nie dotyczyć osób w bardzo podeszłym wieku, kiedy również te zdolności wykazują tendencję spadkową. Te uwarunkowania są prawdopodobnie powodem niskiego wskaźnika przejścia na emeryturę wśród pracowników umysłowych i w sektorze usług, w porównaniu z najwyższym wskaźnikiem wśród pracowników fizycznych oraz osób zatrudnionych w rolnictwie.

Dokonując kompleksowego przeglądu zachowań i postaw zawodowych w zależności od wieku pracownika Rhodes (1983) doszła do pewnych ogólnych wniosków, z którymi się zgadzamy. Wykazała ona, że wiek wpływa na ogólny poziom satysfakcji z wykonywanego zawodu, zadowolenie z samej pracy, zaangażowanie zawodowe, motywację do pracy, aktywność organizacyjną. Wiek wydaje się negatywnie wpływać na stosunek do zmian. Wydaje się również, że wraz z wiekiem wzrasta potrzeba bezpieczeństwa i przynależności oraz preferencje co do właściwości zewnętrznych, nie związanych z istotą danego zawodu, np. koleżeńscy współpracownicy i przełożeni. W odniesieniu do rozwoju kariery Rhodes stwierdza:

Ostatnie badania oparte na modelach cyklu życia i etapach rozwoju kariery wykazują, że czynniki wpływające na poziom satysfakcji zawodowej i zaangażowanie w pracę zawodową są różne na różnych etapach rozwoju kariery. Wstępne dane sugerują, że specyfika obowiązków ma większy wpływ na poziom satysfakcji zawodowej i zaangażowanie w pracę podczas okresu próbnego lub na wczesnym etapie rozwoju kariery (bezpośrednio po etapie uczenia się), cechy osobiste dominują w okresie środkowym, a czynniki nagradzające, choć ważne w całym okresie pracy zawodowej, szczególnie istotne stają się w późniejszych etapach rozwoju kariery (str. 356).

Czterech na dziesięciu Amerykanów w starszym wieku musi sprostać groźnym i niekorzystnym czynnikom, utrudniającym im szybkie znalezienie nowego zatrudnienia. Czynniki te to m.in.: (1) nieprzychylny stosunek wielu pracodawców do starszych wiekiem pracowników, (2) zatrudnianie tańszych pracowników (np. nielegalnie pracujących cudzoziemców lub kobiet) na miejsce starszych pracowników, (3) zmiany w zawodach, przemyśle i geograficznej dystrybucji pracy z czym wiąże

się m.in. konieczność zmiany miejsca zamieszkania. Wszystkie te czynniki sprzyjają faworyzowaniu młodszych pracowników, którzy są bardziej elastyczni i mobilni.

Ten brak elastyczności starszych pracowników często określa się jako problem starzenia się. Starzenie się oznacza, że pracownikom brakuje aktualnej wiedzy i umiejętności potrzebnych do efektywnego działania. Jeśli chodzi o nastawienie pracodawcy, wiek pracownika nie wydaje się być głównym czynnikiem wpływającym na sposób postrzegania przez pracodawcę osobistych walorów pracownika związanych z wykonywaniem pracy, wpływa jednak na podjęcie decyzji o zatrudnieniu z uwagi na fakt, że starszy pracownik będzie potencjalnie krócej pracował niż osoba młodsza. To samo odnosi się do starszych kobiet, które mają znacznie większe problemy ze znalezieniem pracy niż ich młodsze koleżanki. Na stosunek pracodawcy do zatrudniania starszych pracowników wpływa również obawa, iż ulegają oni częściej wypadkom przy pracy. Nie jest to zgodne z prawdą, gdyż starsi pracownicy ulegają wypadkom rzadziej niż młodzi, natomiast wówczas, gdy są ofiarami wypadku, najczęściej ich obrażenia są poważniejsze niż osób młodszych. Być może to negatywne skojarzenie związku pomiędzy wiekiem a wypadkami spowodowane jest faktem, że rzeczywiście starsi pracownicy, którzy mają trudności z wywiązywaniem się z zadań wymagających wysiłku fizycznego odchodzą z pracy, która jest niebezpieczna i męcząca fizycznie.

5.2. Ograniczanie negatywnego wpływu dyskryminacji ze względu na wiek

Wysuwano szereg propozycji dotyczących ograniczenia negatywnego wpływu dyskryminacji ze względu na wiek obserwowanej przy zatrudnianiu, awansowaniu czy utrzymywaniu starszych wiekiem pracowników. Jedną z propozycji dotyczy zmiany charakteru pracy. Technika ta często stosowana jest w nieformalny, indywidualny sposób w małych przedsiębiorstwach, ale obecnie zalecane jest jej upowszechnienie na skalę masową. Zmiana charakteru pracy polega głównie na określeniu wymagań związanych z nakładem pracy fizycznej na danym stanowisku oraz określeniu minimalnych wymagań fizycznych, które spełniać powinna

osoba wykonująca tą pracę. Szczególnie chodzi o wykrycie momentów wymagających forsownego wysiłku, które mogą wskazać potrzebę modyfikacji obowiązków lub zmiany miejsca pracy z korzyścią dla starszego pracownika. Głównym celem tej propozycji jest próba dopasowania zdolności pracownika do wymagań związanych z pracą na danym stanowisku, z uwzględnieniem zarówno potrzeb pracowników jak i zakładu pracy. W ten sposób rozszerzeniu może ulec zakres propozycji możliwych do zaoferowania starszym pracownikom poprzez usunięcie trudności wynikających ze środowiska pracy. Reorganizacja pracy może również pozwolić pracownikom posiadającym duże doświadczenie podjąć się wykonywania bardziej złożonych zadań, pozostawiając prostsze, bardziej męczące fizycznie obowiązki młodym, niedoświadczonym pracownikom.

Podobna propozycja była następstwem koncepcji wieku funkcjonalnego. Oparto się na teoretycznym założeniu, że niesprawiedliwe i pochopne jest osądzanie pracowników według ich daty urodzenia (wieku chronologicznego), dlatego też powstał pomysł, aby ocenić funkcjonalną zdolność pracownika do wykonywania pracy, określając co pracownik może zrobić, tzn. jego możliwości operacyjne. Poniżej przedstawimy dwa przykłady wykorzystania pojęcia wieku funkcjonalnego. Snyder, Williams i Cashman (1984) zalecali wykorzystanie wieku funkcjonalnego, a nie chronologicznego jako wskaźnika reakcji zwrotnych związanych z wykonywaniem zadań. Analogiczne badanie przeprowadzone przez Lee i Clemons'a (1985) jest źródłem ciekawych informacji związanych z kategoriami danych wejściowych rozpatrywanych przez pracodawcę w sytuacji podejmowania decyzji o zatrudnieniu starszego pracownika. Według prowadzących badanie, szansa starszego pracownika na zatrudnienie rośnie, jeśli nie musi on konkurować z młodszym pracownikiem oraz jeśli jest on w stanie potwierdzić swoje zdolności funkcjonalne (na podstawie behawioralnego testu skuteczności działania), w ten sposób mogą również zostać ograniczone stereotypowe uprzedzenia co do wieku.

Trzecia metoda umożliwiająca starszemu pracownikowi znalezienie zatrudnienia polega na takim przeszkoleniu go, aby zdobył kwalifikacje niezbędne do wykonywania danej pracy. Najczęściej występującym tu problemem jest brak motywacji do rozpoczęcia szkolenia

występujący u starszych pracowników. Być może pomocne byłoby tu rozróżnienie pomiędzy młodszymi (45 do 54 lat) i starszymi (55 do 70 lat) pracownikami.

5.3. Poradnictwo dla starszych pracowników

Jak już wspominaliśmy, starsi pracownicy pragnący podjąć zatrudnienie często doświadczają trudności, które czynią ich szczególnie podatnymi na niepowodzenia w tym zakresie. Dlatego też cele poradnictwa karierowego w tym przypadku koncentrują się na zwiększeniu pewności siebie klienta i dostarczeniu różnorodnej bezpośredniej pomocy, która może obejmować:

1. Zapewnienie wsparcia w budowaniu i utrzymaniu pozytywnego nastawienia do siebie – swoich wartości i godności osobistej. Czy osoba ta łączy związane z wiekiem odrzucenie jej jako pracownika z odrzuceniem jej jako człowieka? Czy kiedyś już spotkało ją takie odrzucenie? Czy osoba ta ma poczucie bezradności, braku wartości, starzenia się, rozpacz? Czy jej pewność siebie legła w gruzach?
2. Zbadanie możliwości przeszkolenia lub innych dróg zwiększenia szans zatrudnienia.
3. Udostępnienie wszelkich informacji na temat możliwości zatrudnienia z uwzględnieniem możliwości zatrudnienia poza miejscem zamieszkania. Czy osoba zgłaszająca się po poradę wie jak szukać pracy na rynku, gdzie jest najłatwiej o zatrudnienie? Czy zmiana miejsca zamieszkania jest dla niej problemem?
4. Dokonanie analizy faktycznych powodów trudności ze znalezieniem zatrudnienia. Na przykład, czy osoba zgłasza się do doradcy z powodu zwolnienia z pracy, rezygnacji, choroby, emerytury, czy otrzymania wypowiedzenia?
5. Pomoc w dokonaniu oceny aktualnego stanu motywacji, oczekiwań związanych z przyszłym zatrudnieniem, postrzegania siebie jako pracownika.
6. W odniesieniu do takich zawodów jak menadżer, wolne zawody czy zawody techniczne potrzebna jest pomoc klientowi w rozważeniu znaczenia takich czynników jak: wynagrodzenie, wykorzystanie własnych zdolności, status, zakres odpowiedzialności, bezpieczeństwo

zatrudnienia, możliwość awansu, okazja do wniesienia własnego wkładu, wykazania się, itp. Ważne może też okazać się zbadanie możliwości i konsekwencji degradacji zawodowej i zmniejszonego wynagrodzenia.

7. Pomoc w zakresie metod poszukiwania pracy (o ile okaże się potrzebna).
8. Usługi w zakresie pośrednictwa pracy oraz dalsza pomoc, o ile w danym rejonie nie ma specjalistycznych instytucji zajmujących się tym problemem. Skierowanie do odpowiednich agencji i instytucji, jeśli skorzystanie z ich pomocy jest możliwe.

Rife i Belcher (1994) opisują interwencję doradczą polegającą na założeniu Klubu Pracy w celu udzielenia starszym pracownikom pomocy w zdobyciu zatrudnienia. Wykazali oni, że metoda ta (np. kilkugodzinny warsztat poświęcony technikom poszukiwania pracy a następnie seria popołudniowych spotkań dwa razy w tygodniu) okazała się bardziej skuteczną metodą wsparcia powtórnego wejścia na rynek pracy niż tradycyjne strategie pomocy w zakresie poszukiwania zatrudnienia. W istocie prawie wszystkie grupowe metody interwencji w tym zakresie okazywały się wysoce efektywne w pracy z osobami w średnim wieku lub starszymi, bez względu na to, czy bardziej opierały się na pracy lidera czy pracy samodzielnej (Robbins, Chartrand, McFadden & Lee, 1994).

Jedną z trudności w tworzeniu bazy wyników badań eksperymentalnych, która mogłaby być niezwykle pomocna w rozwijaniu wiedzy na temat starszych pracowników, wynika z faktu, że dotychczas przeprowadzane badania miały podobny charakter i nie odnosiły się z realnych miejsc pracy. Prośzenie studentów, aby występowali w hipotetycznych sytuacjach (typu „gdybym był w takiej sytuacji...”) jest praktyką budzącą wątpliwości co do jakości tego typu badań, zwłaszcza jeśli problem badawczy dotyczy pracowników starszych wiekiem. Ponadto, testowanie cech fizycznych, czasów reakcji oraz innych aspektów procesów fizjologicznych i psychologicznych charakterystycznych dla starszych pracowników bez odniesienia ich do wykonywanej przez nich pracy jest mniej pomocne niż przeprowadzanie oceny funkcjonowania pracowników w kontekście realiów pracy.

6. OKRES PRZED EMERYTURĄ I EMERYTURA

Czasami zapominamy, że emerytura i okres bezpośrednio ją poprzedzający są integralnymi etapami naszego życia zawodowego. Te dwa okresy obfitują w wydarzenia będące potencjalnymi źródłami trosk i niepokoju, podobnie zresztą jak pozostałe etapy. Niepokoją te, nadchodzące osoby czynne zawodowo, związane są z obawą, że utrata pracy przyniesie ze sobą poważne problemy przystosowawcze. W Rozdziale II zwracaliśmy uwagę na rolę pracy w podtrzymaniu dobrego samopoczucia jednostki pod względem psychologicznym i społecznym.

Jeśli praca zawodowa wpływa na rozkład dnia, zapewnia kontakty społeczne poza rodziną, ma wpływ na tożsamość, pozwala zachować aktywność, zaspokaja wiele potrzeb wyższego rzędu, jej brak może przynieść bardzo przykre konsekwencje. Jeśli w okresie emerytury nic nie zastępuje utraconej pracy w podtrzymaniu poczucia zadowolenia i satysfakcji z życia, możemy założyć, że sytuacja taka potencjalnie prowadzi do psychologicznego „dołka” i złego samopoczucia. Dlatego też, wiele osób próbuje przejść na emeryturę stopniowo i łatwo, ale to stopniowe przechodzenie na emeryturę przeważa głównie wśród osób prowadzących własną działalność gospodarczą. Wiele osób wolałoby pozostać na rynku pracy, ale dyskryminacja z uwagi na wiek, brak ofert pracy i inne czynniki zmuszają je do całkowitego wycofania się z aktywności zawodowej. Skutkiem tego, pomimo podwyższenia granicy wieku emerytalnego, ilość mężczyzn przechodzących na wcześniejsze emerytury faktycznie wzrosła. Ogólnie jednak mężczyźni planują przejść na emeryturę wcześniej, niż to faktycznie robią.

Niektórzy uważają przyszłe odejście z pracy jako wydarzenie nieformalne – naturalne przejście pomiędzy pracą a emeryturą. Nawet w takich sytuacjach emerytura bywa czasem wielkim zaskoczeniem. Wyniki kilku ogólnokrajowych ankiet potwierdziły, że ponad 40% osób, które deklarują, że nie zamierzają przestać pracować zawodowo, wkrótce po takiej deklaracji odchodzą na emeryturę. Wiele osób w ogóle nie planuje przejścia na emeryturę (Kragie, Gerstein & Lichtman, 1989). Niektóre badania opisują tzw. *syndrom emeryta* z charakterystycznym dla tego okresu niepokojem i depresją. Inne badania dowodzą, że nawet te osoby,

które były bardzo oddane pracy zawodowej nie wykazują negatywnych zmian po przejściu na emeryturę; ani bezpośrednio po przejściu na emeryturę, ani w 18 miesięcy później. Przejście od pracy do emerytury może także stymulować pewien niepokój twórczy, określony mianem *niepokoju końca* (Theriault, 1994).

Podobnie jak w większości okresów przejściowych w życiu, tak i w tym przypadku może się okazać potrzebna skuteczna pomoc ze strony społeczeństwa. Oczywiście, pomoc taka nie zagwarantuje satysfakcji z życia na emeryturze, ale prawie zawsze możliwe jest wsparcie osób mających kłopoty z określeniem osobistych celów i wartości oraz przystosowaniem się do tego okresu (Robbins, Lee & Wan, 1994).

Wiele świetnych badań dotyczących emerytury przeprowadzonych zostało przez zespół ekspertów z Duke University. Palamore, Burchett, Fillenbaum, George & Wallman (1985) podsumowali wyniki siedmiu ważnych badań podłużnych poświęconych temu problemowi. Przedmiotem ich analiz były różne sposoby zdefiniowania pojęcia emerytura: subiektywna ocena dokonana przez konkretną osobę; emerytura obiektywna (tzn. praca na niepełnym etacie i otrzymywanie stałych świadczeń) lub znaczne zmniejszenie ilości godzin pracy. Prawdopodobnie głównym wnioskiem z przeprowadzonych badań jest stwierdzenie, że predyktory rzeczywistego oraz pomyślnego przejścia na emeryturę zależą od przyjętej definicji tego pojęcia. Predyktory takie jak wskaźniki demograficzne, postawy wobec pracy i emerytury, stan zdrowia, rodzaj pracy, itp. sprawdzają się w różnym stopniu w zależności od tego, którą z trzech podanych wyżej definicji emerytury przyjmiemy jako podstawę dalszej analizy. Drugim istotnym wnioskiem zespołu Palamore'a było stwierdzenie, że wbrew powszechnym opiniom, przeciętny emeryt nie doświadcza groźnych skutków zdrowotnych zaprzestania aktywności zawodowej. Oczywiście, w niektórych indywidualnych przypadkach może być inaczej ale w kontekście zebranych danych normatywnych, stwierdzenie braku negatywnego wpływu przejścia na emeryturę na stan zdrowia, ewidentnie zaprzecza konwencjonalnym przekonaniom.

Inny przykład potencjalnych zdrowotnych skutków przejścia na emeryturę pochodzi z pracy Howard'a, Reichnitzer'a, Cunningham'a & Donner'a (1986). Wykazali oni, że zachowania osób należących do Typu A (energiczne zachowania werbalne i psychomotoryczne, poczucie presji

czasu, łatwość wybuchów gniewu i wrogości, ekstremalne współzawodnictwo, niecierpliwość, dążenie do osiągnięć) w rok po przejściu na emeryturę ewoluowały w kierunku bardziej spokojnego Typu B. Zatem zdrowie psychiczne osób z kategorii A ulega poprawie po przejściu na emeryturę.

Wiele sprzeczności w wynikach badań może być artefaktem związanym z doborem prób do badań. Wiemy dobrze, że pewne różnice indywidualne mają istotne znaczenie dla pomyślnego przejścia na emeryturę i te wymiary mogą być bardziej lub mniej obecne w różnych próbach. Wśród wymiarów, które pojawiają się przy pozytywnych przejściach na emeryturę wymienić możemy na przykład: wystarczające dochody, dobrowolne raczej niż wymuszone przejście na emeryturę, stan zdrowia, szczegółowe plany i utrzymanie aktywnego stylu życia oraz pomyślny, uporządkowany przebieg kariery. Wychodząc z teorii dojrzałości zawodowej Supera możemy powiedzieć, że niektóre osoby okazują się być dojrzałymi do emerytury, podczas gdy inne wydają się być niedojrzałe do emerytury. Uzasadnione wydaje się też stwierdzenie, że stres pojawia się w sytuacji, gdy dana osoba zmuszona jest do przejścia na emeryturę przed osiągnięciem stanu gotowości. Z powodu istnienia tych indywidualnych różnic w przystosowaniu się do emerytury, badania poświęcone umiejscowieniu przejścia na emeryturę na skali stresogennych wydarzeń życiowych, wykazują zazwyczaj, że wydarzenie to plasuje się gdzieś pośrodku skali.

6.1. Stosunek do osób starszych

Stosunek społeczeństwa do osób starszych jest mniej niż życzliwy (Offerman & Gowing, 1990). Na wiele sposobów odrzucamy populację osób starszych. Niektóre osoby postrzegają starość jako wiszącą nad rodzajem ludzkim swoistą klątwę i wyraźnie unikają osób starszych. Około 1/5 populacji osób starszych to cudzoziemcy, dlatego też ksenofobia (lęk przed cudzoziemcami) może również przyczyniać się do tych negatywnych postaw. Starsze osoby są często gorzej wykształcone w sensie edukacji formalnej niż większość ludności, co w społeczeństwie, które wysoko ceni osiągnięcia w zakresie wykształcenia, powoduje nasilenie uprzedzeń wobec tych osób. Ponadto, jak dobrze wiadomo, starsze osoby

są często biedne; wiele nie pracujących osób utrzymuje się z dochodów na poziomie niższym od granicy ubóstwa określonej przez Departament Pracy USA. Zatem sam wiek, dyskryminacja osób obcego pochodzenia, braki w wykształceniu oraz bieda to powody, których kumulacja rodzi negatywne postawy wobec starszych osób w Stanach Zjednoczonych. Za kilka lat, gdy populacja osób w starszym wieku stanie się bardziej „amerykańska” i wzrośnie poziom jej wykształcenia (jak też i liczba osób starszych), tego typu postawy przybiorą bardziej łagodny charakter. Obecnie jednak, ten negatywny stosunek jest o tyle realny co destrukcyjny, potwierdzający trafność uwagi Jonathana Swift’a: „Każdy człowiek pragnie żyć długo, nikt nie chce być stary”.

6.2. Przystosowanie do okresu emerytalnego

Przystosowanie do okresu emerytalnego – wycofania się z aktywnego życia zawodowego – jest sprawą indywidualną. Niektórzy witają ten okres z zadowoleniem, przyjmują możliwość wypoczynku i życia poza sztywnymi strukturami zawodowymi z radością i brakiem poczucia winy. Inni gryzą się i duszą, doświadczają lęków, nie potrafią się przystosować. Często się mówi: „kiedy nie musisz już pracować – wypoczynek nie jest już pełnym wypoczynkiem”. Innymi słowy, trzeba sobie poradzić z problemem nadmiaru wolnego czasu, gdyż jest to stały problem a nie czasowe uwolnienie się od konieczności życia pod presją czasu. Zasadniczo, przejście na emeryturę powoduje, że ludzie myślą o wypoczynku bardziej w kategoriach *przyjemności* niż *wolności*. Dlatego też okres emerytalny może być albo okresem wzbogacenia wewnętrznego i możliwości realizacji pozazawodowych zainteresowań, albo też źródłem depresji związanej z utratą ważnej roli społecznej.

Wiele prac na temat emerytury przedstawia ten etap życia jako okres oderwania się, zaprzestania rozwoju, mniejszego zaangażowania w życie społeczne. To oderwanie się jest jednak, być może, koncepcją całkiem fałszywą. Osoby, które potrafią dobrze przystosować się do braku aktywności zawodowej raczej nawiązują innego rodzaju kontakty społeczne niż zrywają je zupełnie. Na pewno prawdą jest, że niektórzy wycofują się z życia społecznego, ale wielu innych zmienia tylko kierunek i intensywność kontaktów.

Kilka prac badawczych podejmuje próbę skategoryzowania osób w okresie emerytalnym zróżnicowanych pod względem przystosowania do emerytury lub poprzez poziom aktywności. W pracy zatytułowanej *Starość w Ameryce: próby i sukcesy*, przygotowanej przez organizację ds. zdrowia: The Americana Health Care Corporation (1980) dokonano podziału badanej, przypadkowo dobranej grupy 514 starszych osób na następujące trzy kategorie:

- *Korzystający z życia* (27% próby) to osoby pomyślnie radzące sobie z problemem starzenia się. Zazwyczaj są to zdrowi, wysoko wykształceni mężczyźni, w dobrej sytuacji finansowej.
- *Ci, którzy przeżyją* (53% próby) to osoby, które względnie pomyślnie radzą sobie z problemem starości. Są to najczęściej mężczyźni i kobiety o przeciętnym stanie zdrowia, wykształceniu niższym niż średnie i dostatecznych środkach finansowych.
- *Ofiary* (20% próby) to osoby, które nie radzą sobie z problemami. Zazwyczaj są to niewykształcone kobiety, o dość złym stanie zdrowia i niskich dochodach.

J.W. Walker z zespołem (1981) podzielili grupę 1511 osób, które pracowały w dużych korporacjach i niedawno przeszły na emeryturę, na cztery kategorie:

- *Grupa w fotelu na biegunach* (44% próby) to osoby dobrowolnie przechodzące na emeryturę w wieku około 62–65 lat, zasadniczo w dobrym stanie zdrowia, dość zadowolone z nowych kontaktów, stanu finansowego i zajęć.
- *Grupa reorganizatorów* (24% próby) to osoby, które dobrowolnie przeszły na emeryturę w wieku 62–65 lat, lepiej wykształcone, w lepszej sytuacji finansowej i lepszym stanie zdrowia. Z zadowoleniem oczekują na rozpoczęcie nowego życia, nowych zajęć i aktywności; często pracują jako wolontariusze.
- *Grupa trzymająca się pracy* (około 19%) kontynuuje pracę, za którą pobiera wynagrodzenie. Niektóre osoby były zmuszone przejść na emeryturę, gdyż potrzebują stałego źródła dochodów. Większość nie myślała o przejściu na emeryturę i nie robiła żadnych planów związanych z tym nowym etapem życia. Dla tej grupy konieczne jest stworzenie możliwości dalszej pracy zawodowej.

- *Grupa niezadowolona* (13%) to osoby nie pracujące zawodowo, nawet w charakterze wolontariuszy, nie pobierają wynagrodzenia oraz mają kłopoty z zagospodarowaniem wolnego czasu. Zasadniczo ceduje je zły stan zdrowia i finansów. Osoby te są raczej niezadowolone z faktu bycia na emeryturze.

Podsumowując, obydwa te badania wskazują, że osoby o różnym poziomie wykształcenia, dochodach, aktywności mogą funkcjonować pomyślnie na emeryturze dzięki dostosowaniu się do różnych stylów życia. Wynika z nich także, że w pracy z grupą osób w okresie przedemerytalnym istotnym aspektem pracy doradcy jest umiejętne przedstawienie specyfiki stylów charakterystycznych dla tego etapu życia.

Mimo powszechnych opinii o niekorzystnym wpływie przejścia w stan spoczynku zawodowego na stan zdrowia, wyniki przeprowadzanych badań dowodzą, iż zasadniczo wpływ ten nie jest znaczący (Crowley, 1985). Jedno z szeroko zakrojonych badań wykazało jednak, że wśród osób na emeryturze stwierdzono więcej objawów zaburzeń psychicznych niż u osób pracujących zawodowo, nawet biorąc pod uwagę ogólny stan zdrowia fizycznego (Bosse, Aldwin, Levenson & Ekerdt, 1987). Wyniki te wydają się dotyczyć zarówno młodszych jak i starszych emerytów. Oczywiście powstaje pytanie, czy przerwanie aktywności zawodowej wpływa na poziom zdrowia psychicznego, czy też jest odwrotnie, stan zdrowia psychicznego wpływa na podjęcie decyzji o przejściu na emeryturę. Obecnie można jedynie stwierdzić, że zależność ta jest wzajemna.

Większość osób wkracza w okres emerytalny z wyższym poziomem entuzjazmu i satysfakcji; po około roku poziom tych odczuć wydaje się być niższy (Ekerdt, Bosse & Levkoff, 1985). Zidentyfikowanie osób, które są szczególnie podatne na uraz emocjonalny spowodowany brakiem pracy w okresie emerytalnym nie jest łatwe. Jedna z prac (Fretz, i in., 1989) sugeruje, że poza typowymi problemami dotyczącymi zdrowia i dochodów, najlepszymi wskaźnikami prognozującymi stan depresji i niepokoju w okresie przedemerytalnym są niska skuteczność działania, obawy na temat radzenia sobie w nowej sytuacji oraz niski poziom umiejętności planowania. Tego typu badania są na razie w fazie wstępnej i wymagają dużego nakładu pracy, zanim przedstawione zostaną wiarygodne wskaźniki psychologiczne w tym zakresie.

6.3. Poradnictwo dla osób w okresie przedemerytalnym i emerytów

Okres odejścia od aktywności zawodowej to w istocie czas poświęcony ocenie i rewizji ocen. Jest to jednocześnie spojrzenie za siebie oraz patrzenie w przyszłość. Oto cele, które wydają się właściwe do realizacji podczas pracy z taką grupą osób:

1. Pomoc w planowaniu. Dostarczenie informacji o agencjach świadczących usługi dla osób starszych oraz usługach związanych z problemami zdrowotnymi, finansowymi, mieszkaniowymi jak również o innych sprawach codziennych.
2. Wyjaśnienie emocji związanych z przejściem na emeryturę. Różne osoby różnie reagują na sytuację braku aktywności zawodowej. Nie należy zakładać z góry żadnej uniwersalnej dla wszystkich reakcji: uraz psychiczny, radość, oczekiwanie, odsunięcie się, zaangażowanie w nowe działania – każda z tych reakcji jest równie prawdopodobna. Fakt dobrowolnego lub przymusowego przejścia na emeryturę prawdopodobnie rodzi u klienta dwa zróżnicowane zestawy problemów.
3. Możliwość skierowania do specjalistycznych agencji funkcjonujących w społeczności lokalnej, świadczących usługi w zakresie różnych konkretnych aspektów życia dla emerytów.

W odniesieniu do punktu pierwszego Blai (1982) sporządził listę instytucji dla osób, które pragną kontynuować aktywność zawodową. Są to m.in. biura zatrudnienia w urzędach pracy, agencje dla osób w starszym wieku, ośrodki YWCA i YMCA, kluby dla osób po czterdziestce. Ponadto, istnieją różne programy zatrudniające wolontariuszy: Program dla Dziadków, Program dla Emerytowanych Wolontariuszy, Wolontariusze w Służbie Ameryce, Korpus Pokoju, Program Stowarzyszenie Seniorów, Korpus Emerytowanej Wyższej Kadry Kierowniczej. Departament Pracy USA sponsoruje również Program zatrudnienia seniorów w społeczności lokalnej, który oferuje starszym osobom w złej sytuacji finansowej zatrudnienie w niepełnym wymiarze godzin w ramach prac publicznych.

Duże korporacje wprowadzają coraz powszechniej programy obejmujące działaniami doradczymi i pomocowymi ich pracowników będą-

cych w okresie przedemerytalnym; jednak skuteczność tych programów nie została w sposób precyzyjny oceniona. Niestety, te nieliczne wiarygodne oceny, którymi dysponujemy nie wykazują istotnych różnic w wynikach w perspektywie dłuższego czasu (badania podłużne) pomiędzy grupami objętymi i nie objętymi tego typu programami, chociaż w krótszych okresach występują pewne znaczące różnice na korzyść grup objętych interwencją. Mimo wszystko, liczba tego typu programów wzrasta.

Szacuje się, że około połowa dużych korporacji oferuje programy przedemerytalne (Feuer, 1985), chociaż różnią się one zakresem i zawartością merytoryczną. Niektóre są ukierunkowane wąsko, dotyczą jedynie świadczeń emerytalnych, socjalnych oraz wyborów opcji w tym zakresie. Inne programy są obszerniejsze, obejmują kwestie dotyczące zdrowia fizycznego i psychicznego, czasu wolnego, aspektów prawnych. Istnieją również bardziej kompleksowe programy, które dotyczą również takich problemów jak zatrudnienie, sprawy mieszkaniowe, możliwości oferowane przez społeczność lokalną, kontakty interpersonalne czy planowanie dalszej drogi życiowej.

Jedną z barier skutecznego poradnictwa dla osób w starszym wieku w okresie przedemerytalnym lub będących już na emeryturze jest fakt, iż tylko 4% tych osób objętych jest pomocą świadczoną przez ośrodki zdrowia psychicznego, a bardzo niewiele osób korzysta z pomocy doradców – specjalistów w zakresie problematyki osób starszych. Ponadto, osoby starsze z dużą ostrożnością podchodzą do możliwości skorzystania z takiej pomocy. Również ocena tej populacji może być trudna. Na rynku niewiele jest ofert pracy lub propozycji dla wolontariuszy dostępnych dla osób w starszym wieku (Jensen-Scott, 1993). Wiele firm gotowych jest zatrudnić osoby będące na emeryturze, zwykle w charakterze pracowników umysłowych, pod konkretne potrzeby firmy (np. bez formalnej umowy) (Hirshorn & Hoyer, 1994). To nieformalne zazwyczaj zatrudnienie w niepełnym wymiarze godzin trwa przez cały rok i występuje częściej niż zatrudnienia w niepełnym wymiarze godzin przez część roku.

Loesch (1980) proponuje program poradnictwa w zakresie czasu wolnego jako antidotum na możliwe obniżenie poziomu samozadowolenia i samookreślenia spowodowane brakiem aktywności zawodowej w okresie emerytalnym. System ten obejmuje analizę zainteresowań, wartości, satysfakcji, cech osobowych oraz integrację i syntezę tych

informacji prowadzącą do wypracowania propozycji spędzania czasu wolnego. Poradnictwo dotyczące czasu wolnego stanowi istotną część prawie każdego przygotowanego programu dotyczącego planowania okresu emerytalnego. Na przykład program opracowany przez Krajową Radę ds. Amerykańskich Seniorów, wśród ośmiu zaproponowanych modułów zawiera jeden poświęcony planowaniu czasu wolnego i jeden dotyczący stylu życia na emeryturze.

Westcott (1983) zaproponował technikę ustrukturuwanego przeglądu życia, do wykorzystania przez doradców w pracy z osobami starszymi, które nie widzą sensu życia, mają złe kontakty towarzyskie, lub problemy psychologiczne związane z powrotem do normalnego funkcjonowania po chorobie. Technika ta ma zachęcić osoby starsze do sięgania pamięcią wstecz i dokonania przeglądu najważniejszych wydarzeń całego życia, które mogą mieć wpływ na przystosowanie się do aktualnej sytuacji, podniesienie poziomu poczucia własnej wartości, załagodzenie konfliktów międzypokoleniowych. Bez wątpienia technikę tę można zalecić do wykorzystania w pracy z osobami, które zakończyły okres aktywności zawodowej i doświadczają problemów i trudności adaptacyjnych w nowej sytuacji życiowej.

Chociaż, jak wspominaliśmy już we wcześniejszych fragmentach niniejszego rozdziału, udział osób powyżej 65 roku życia w grupie osób zawodowo czynnych spada liniowo przez cały okres tego stulecia, niektórzy twierdzą z uporem, że w przyszłości udział ten będzie wzrastał. Niewątpliwie już teraz osoby, które zakończyły karierę, ale podejmują zatrudnienie w niepełnym wymiarze godzin, mogą potrzebować interwencji doradców. Doradcy mogą im służyć pomocą w zakresie rozpoznania ich atutów, nowych warunków na rynku pracy oraz sposobów przezwyciężenia ewentualnych praktyk dyskryminujących osoby starsze poszukujące zatrudnienia.

Liptak (1990) proponuje, aby włączyć do programu poradnictwa przedemerytalnego problematykę planowania czasu wolnego. Przedstawia on system przełożenia pragnień na konkretne, indywidualne cele, na przykład życzenie: „Chcę lepiej wykorzystywać swój wolny czas” jest przełożone na cel: „Nauczę się lepiej zarządzać wolnym czasem i skutecznie organizować wypoczynek”, albo życzenie: „Chcę się bardziej udzielać towarzystwu” na „Przystąpię do grup i klubów związanych z moimi zainte-

resowaniami”. W ten sposób cele krótko-, średnio- i długofalowe nabierają konkretnego wymiaru. Wiele innych przykładów programów przedemerytalnych znaleźć można w pracy R. Morris’a i Bass’a (1988).

Chociaż badania przeprowadzone w zakresie problematyki okresu przedemerytalnego i emerytalnego są dość zaawansowane i wnikliwe w porównaniu z badaniami dotyczącymi zachowań charakterystycznych dla innych typów zachowania karierowego, niektóre pytania wciąż pozostają bez odpowiedzi. Atchley (1979) opisuje przebieg spotkania poświęconego ocenie potrzeb badawczych w tym zakresie, do najciekawszych propozycji zagadnień należą:

Fizyczna i umysłowa zdolność do zatrudnienia

1. Jaka jest współzależność pomiędzy zdolnościami funkcjonalnymi a wykonywaną pracą, wpływająca na podjęcie decyzji o wycofaniu się z życia zawodowego lub określenie terminu tego wycofania? Na ile istotna jest subiektywna opinia na temat stanu zdrowia, w porównaniu z faktycznym stanem zdrowia, jako wskaźniki prognozujące funkcjonalną zdolność do kontynuowania pracy?
2. W jakim stopniu różne choroby, takie jak choroby serca, cukrzyca, czy artretyzm wpływają na funkcjonalną zdolność do kontynuowania zatrudnienia? Czy czynniki te wpływają na podjęcie decyzji o wycofaniu się z życia zawodowego lub określenie terminu tego wycofania w sposób bezpośredni, czy też poprzez ich wpływ na funkcjonalną zdolność do kontynuowania zatrudnienia?
3. W jakim stopniu czynniki zdrowia psychicznego, takie jak niepokój czy depresja, wpływają na podjęcie decyzji o wycofaniu się z życia zawodowego lub na określenie terminu tego wycofania?
4. W jakim stopniu istotny jest fizyczny proces starzenia się, w porównaniu z faktycznym stanem zdrowia, jako wskaźniki umożliwiające prognozowanie funkcjonalnej zdolności do kontynuowania zatrudnienia?
5. Jak istotne są następujące czynniki, jako wskaźniki umożliwiające prognozowanie funkcjonalnej zdolności do kontynuowania zatrudnienia?
 - a. fizyczny i umysłowy proces starzenia się;
 - b. niepełnosprawność z powodu choroby lub wypadku;

- c. ograniczone zdolności psychomotoryczne;
- d. przestarzała wiedza.

Czy znaczenie tych różnych wskaźników jest odmienne w różnych zawodach; jeśli tak, to na czym polega ta różnica.

Ekonomiczne i pozaekonomiczne korzyści z zatrudnienia

1. W jakim stopniu realizacja celów zawodowych wpływa na podjęcie decyzji o wycofaniu się z życia zawodowego lub na określenie terminu tego wycofania?
2. Jaki jest wpływ znaczenia nadawanego pracy zawodowej na sposób wycofania się z życia zawodowego, podjęcie decyzji o wycofaniu się z życia zawodowego lub określenie terminu tego wycofania?
3. Czy ludzie odczuwają potrzebę zastąpienia korzyści czerpanych z pracy zawodowej (ekonomicznych i pozaekonomicznych) w okresie emerytalnym? Jeśli tak, czy wpływa to na decyzję o wycofaniu się z życia zawodowego lub określenie terminu tego wycofania?

Cechy społeczno-psychologiczne

1. Jakie czynniki wpływają na postawę wobec przejścia na emeryturę?
2. Jakie czynniki wpływają na stosunek do pracy?
3. Jak stosunek do pracy zawodowej wpływa na postawę wobec przejścia na emeryturę?
4. Jaki jest wpływ innych osób na postawę wobec przejścia na emeryturę?
5. Jak postawa wobec konieczności przejścia na emeryturę wpływa na podjęcie decyzji o wycofaniu się z życia zawodowego lub określenie terminu tego wycofania?
6. Jak oczekiwane konsekwencje przejścia na emeryturę wpływają na podjęcie decyzji o wycofaniu się z życia zawodowego lub określenie terminu tego wycofania?

Czynniki osobowościowe

1. W jaki sposób pozytywne nastawienie do planowania (aktywna manipulacja otoczeniem) wpływa na podjęcie decyzji o wycofaniu się z życia zawodowego lub określenie terminu tego wycofania?

2. Przy założeniu analogicznego wpływu pozostałych czynników, czy przejście na emeryturę lub wcześniejsze przejście na emeryturę jest bardziej prawdopodobne, gdy osoba scharakteryzowana jest jako Typ A (odporna, lubiąca współzawodnictwo, potrafiąca działać w warunkach presji czasu), czy jako Typ B?
3. Czy osoby, które same kierują swoim życiem przechodzą na emeryturę częściej lub wcześniej niż osoby łatwo ulegające wpływom innych?

Informacja

1. Jaki jest wpływ programów wspierających planowanie okresu emerytalnego na podjęcie decyzji o wycofaniu się z życia zawodowego lub określenie terminu tego wycofania?
2. W jakim stopniu decyzja o przejściu na emeryturę jest rezultatem procesu „racjonalnego rozumowania”?

Naciski zewnętrzne

1. Jaki jest wpływ polityki emerytalnej pracodawcy, jego nacisków dotyczących przejścia na emeryturę oraz specyfiki organizacyjnej miejsca pracy na podjęcie decyzji o wycofaniu się z życia zawodowego lub określenie terminu tego wycofania?
2. Jaki jest wpływ takich czynników jak: polityka pracodawcy, poziom bezrobocia, regresja zawodowa, naciski ze strony rówieśników, pracodawcy, rodziny na podjęcie decyzji o wycofaniu się z życia zawodowego lub określenie terminu tego wycofania? (str. 47–48).

Obecnie, po około 15 latach od przedstawienia przez Atchley’a tych propozycji ukierunkowania badań, wciąż brakuje konkretnych odpowiedzi. Badania poświęcone procesowi przejścia w stan spoczynku zawodowego są jednak w centrum zainteresowania wielu naukowców i wyraźnie zbliżamy się do określenia czynników wpływających na pomyślne lub nieudane doświadczenia tego okresu. Niestety, większość prowadzonych badań koncentruje się na problemach mężczyzn. Niektóre prace wskazują na konieczność odrębnego potraktowania problematyki okresu emerytalnego w kontekście specyficznych potrzeb kobiet. (Dorfman & Moffett, 1987; Erdner & Guy, 1990; Riddick, 1985; Seccombe & Lee, 1986;

Szinovacz, 1987). Ponadto, większość badań poświęconych okresowi emerytalnemu dotyczy populacji białych. Różnice kulturowe powodują konieczność odrębnego objęcia badaniami przedstawicieli innych ras (Gibson, 1987; Richardson & Kilty, 1989).

PODSUMOWANIE

W niniejszym rozdziale przedstawiliśmy zarys czynników wpływających na wzrastającą potrzebę objęcia osób dorosłych usługami w zakresie poradnictwa karierowego. Scharakteryzowaliśmy cztery segmenty populacji osób dorosłych: osoby pracujące zawodowo zmieniające pracę, kobiety wchodzące i powracające na rynek pracy po urodzeniu dzieci, starsi wiekiem pracownicy oraz osoby w okresie przedemerytalnym i osoby na emeryturze. Zaproponowaliśmy kierunki poradnictwa karierowego dla każdej z tych grup. Przedstawiliśmy również ogólne zasady dotyczące poradnictwa karierowego dla osób dorosłych. W następnym rozdziale omówimy kilka innych segmentów populacji osób dorosłych, doradca pracujący z tymi grupami musi dysponować również specjalistyczną wiedzą i umiejętnościami.

PROBLEMY OSÓB DOROSŁYCH ZWIĄZANE Z KARIERĄ (cz. II)

7. GŁÓWNE ZAGADNIENIA

- Większość osób jest zmuszona do dokonywania wielu zmian, aby dostosować się do zmieniających się warunków na różnych etapach kariery.
- Nieoczekiwana utrata pracy oraz przedłużający się okres bezrobocia należą do najbardziej stresujących wydarzeń w życiu człowieka.
- Na kontinuum satysfakcja zawodowa – brak satysfakcji wypalenie jest zazwyczaj punktem zwrotnym.
- Praca zawodowa i rodzina są wzajemnie zależne.
- Pojęcia praca współmałżonków i kariera współmałżonków nie są zamienne.
- Satysfakcja zawodowa jest zjawiskiem złożonym, jej źródła mogą być odmienne na różnych etapach rozwoju kariery jednostki oraz w zależności od zmiennych uwarunkowań.
- Umiejętności w zakresie poszukiwania pracy można zdobyć.

Jak wykazywaliśmy w Rozdziale 2, problemy związane z pracą mogą się pojawić nawet w sytuacji najbardziej pomyślnego rozwoju kariery. Te trudności mogą z kolei wpłynąć na zachowania nie związane z pracą. Większość osób musi do dostosowywać karierę do zmieniających się warunków. W niektórych przypadkach może wystarczyć tylko lekkie „dostrojenie”, w innych konieczne będzie wprowadzenie dogłębnych, kłopotliwych zmian. Nawet po przystosowaniu się jednostki mogą się pojawiać problemy, które mają swe źródło w niej samej (na przykład: rozbieżność pomiędzy oczekiwaniami a realiami) lub pochodzące z zewnątrz (na przykład: kryzys gospodarczy pogłębiający bezrobocie). Na osoby zawodowo czynne czyha wiele potencjalnych frustracji i doradcy

powinni umieć stosować zarówno rozwiązania rozwojowe jak korekcyjne, aby pomóc ludziom odnieść się do tego rodzaju problemów.

W rozdziale tym omawiamy sześć dalszych problemów związanych z karierą osób dorosłych. Przedstawimy też ogólne omówienie każdego z tych problemów, dokonamy przeglądu reprezentatywnych badań i pokazemy ich implikacje dla poradnictwa. Rozpoczniemy od problemów osób bezrobotnych, zwolnionych i zniechęconych. Następnie omówimy tzw. problem wypalenia. W dalszej kolejności zajmiemy się pracującymi zawodowo matkami i konsekwencjami tej sytuacji dla całej rodziny. Temat rodziny będziemy kontynuować w dyskusji o karierach par małżeńskich. Wyjaśnimy też trzy aspekty zachowań w procesie poszukiwania pracy, które obejmują: identyfikację źródeł zatrudnienia, pisanie podań i życiorysów oraz udział w rozmowie kwalifikacyjnej. Zakończymy refleksjami na temat różnych aspektów problemu braku satysfakcji zawodowej. Literatura poświęcona tym zagadnieniom najczęściej dostarcza wiele sprzecznych opinii, niniejszy rozdział można więc uznać za możliwie wyczerpujące podsumowanie aktualnego stanu wiedzy na ten temat.

8. BEZROBOTNI, ZWOLNIENI I ZNIECHĘCENI PRACOWNICY

Niemal każde narzędzie oceny poziomu stresu uwzględnia kategorię niedawnej utraty pracy. Wydarzenie takie uznawane jest za potencjalną przyczynę urazu psychicznego, stanu niepokoju, stresu i utraty równowagi. Niewątpliwie prawdziwe jest twierdzenie, że nieoczekiwana utrata pracy oraz przedłużający się okres bezrobocia należą do najbardziej stresujących wydarzeń w życiu człowieka. Dla doradców zawodowych pomoc osobom, które doświadczyły nieoczekiwanej utraty pracy (bez względu na powód) jest szczególnym wyzwaniem.

8.1. Nagły charakter utraty pracy

Ilość osób, które pozostają bez pracy na skutek uwarunkowań zewnętrznych jest zróżnicowana w zależności od sytuacji gospodarczej oraz innych czynników. Oczywiście, im gorsza sytuacja ekonomiczna, tym

większe bezrobocie; im wyższy poziom bezrobocia, tym więcej zniechęconych pracowników. Zniechęceni pracownicy to osoby, które pragną pracować zawodowo, ale nie poszukują zatrudnienia, gdyż są przekonane, iż ich wysiłki i tak pozostaną bezowocne. W Stanach Zjednoczonych jest około jednego miliona takich pracowników (więcej lub mniej w zależności od aktualnej sytuacji). Pragną oni pracować i pracowaliby, gdyby było więcej potencjalnych możliwości zatrudnienia. Ta kategoria osób nie figuruje jednak w statystykach dotyczących poziomu bezrobocia, gdyż statystyka ta obejmuje tylko osoby faktycznie poszukujące pracy.

Bezrobocie może przybierać wiele różnych form. *Bezrobocie czasowe* to termin używany przez ekonomistów na określenie czasowych problemów osób będących bez pracy pomiędzy jednym zatrudnieniem a następnym, osób które odeszły z pracy, aby szukać lepszych propozycji oraz osób poszukujących swojej pierwszej pracy zawodowej. Do tej kategorii zazwyczaj zalicza się od około połowy do dwóch trzecich osób bezrobotnych. *Bezrobocie cykliczne* dotyczy sytuacji utraty pracy spowodowanej ogólną sytuacją gospodarczą (np. recesją). W przeciwieństwie do bezrobocia czasowego, pracownicy zaliczający się do tej kategorii często pozostają bez pracy przez całe miesiące lub nawet dłużej. Ten rodzaj bezrobocia najczęściej dotyka takie sektory jak: przemysł wytwórczy i budownictwo, niewątpliwie jednak żaden sektor nie jest odporny na tą dolegliwość. Trzecią kategorią jest tzw. *bezrobocie strukturalne*, czyli długoterminowe pozostawanie bez pracy, wynikające ze zmian strukturalnych w gospodarce, które wpływają na różnice w zapotrzebowaniu na pracowników o różnych specjalnościach. Bezrobotni należący do tej kategorii wypierani są z rynku pracy na skutek wprowadzania nowych technologii, konkurencji towarów z importu lub zmian w geograficznej lokalizacji zakładów przemysłowych. Osoby te, zanim znajdą zatrudnienie, muszą zazwyczaj odbyć przeszkolenie w zakresie nowych kwalifikacji lub zmienić miejsce zamieszkania. Ponadto, przedsiębiorstwa którym grozi likwidacja znajdują się w ogólnie trudniejszej sytuacji, często panują tam niewłaściwe relacje pomiędzy dyrekcją i pracownikami, w tych trudnych warunkach pracownicy stają się zdenerwowani i roztrzęsieni. Sytuację tą cechuje niepewność co do stałości wykonywanej pracy, co często rodzi niepokój tak silny, jak ten wywołany faktyczną utratą pracy.

Pracowników będących w takiej sytuacji można określić jako pozabawionych poczucia stabilności i bezpieczeństwa zatrudnienia. Jedna z ankiet przeprowadzonych przez *New York Times* w 1994 roku wykazała, że 39% pracowników w Stanach Zjednoczonych obawia się, że w ciągu następnych dwóch lat mogą otrzymać wypowiedzenia, być zmuszonymi do pracy w ograniczonym wymiarze czasu lub pobierania zmniejszonego wynagrodzenia (Kagay, 1994). Rośnie liczba mężczyzn w średnim wieku, którzy prawdopodobnie stracą pracę w wyniku zwolnień pracowników. Sytuacja ta dotyczy również tych grup osób, które nigdy nie myślały o możliwości utraty pracy. Na przykład, wielu pracowników firmy IBM w wieku około 50 lat uznanych zostało za zbędnych w wyniku polityki ograniczania zatrudnienia.

Badania nie wykazały żadnego istotnego wpływu różnic rasowych na dokonywanie zwolnień, a czynnik wieku utrzymywał się na stałym poziomie (DiPrete, 1981). Stwierdzono natomiast wyraźny wpływ wieku, płci, rasy i wykształcenia na gotowość bezrobotnych do zmiany miejsca zamieszkania w poszukiwaniu zatrudnienia (C.F. Mueller, 1981). Młodzi Afro-Amerykanie, mężczyźni i osoby o niższym wykształceniu, są zasadniczo bardziej niż inni skłonni do zmiany miejsca zamieszkania. Osoby te w nowym środowisku często polegają na pomocy przyjaciół i krewnych. Wszystko to nie dowodzi bynajmniej, że osoby młode, kobiety i przedstawiciele mniejszości etnicznych są mniej niż inni podatni na zwolnienia pracownicze. Oczywiście są, jednak obowiązuje tu praktyka ograniczania zatrudnienia na zasadzie „ostatni przyjęty, ostatni zwolniony”.

Badania przeprowadzone przez komisje kongresowe wykazały, że 11,5 miliona pracowników straciło pracę z powodu likwidacji lub przeniesienia zakładów przemysłowych w okresie od 1979 do 1984 roku, a tylko 60% tych osób znalazło w tym okresie nowe zatrudnienie (Wyniki badań, 1986). Wysoki procent tych pracowników stanowiły osoby starsze, opisane w Rozdziale 12 – o długim i stabilnym stażu zawodowym. Raport wykazał ponadto, że prawdopodobnie tylko 5% tych pracowników objętych było istniejącymi programami pomocy. Wśród tych, którym udało się zdobyć nową pracę, 45% otrzymywało niższe niż poprzednio wynagrodzenie. Dane te potwierdza raport Burke'a (1986) opisujący pracowników w Kanadzie, zatrudnionych po likwidacji przedsiębiorstwa na gorszych stanowiskach pracy; wykazywali oni mniejsze zadowolenie z życia,

objawy psychosomatyczne, spożywali więcej alkoholu. Obniżenie godzinowej stawki wynagrodzenia było odbierane bardziej negatywnie niż sama zmiana charakteru pracy. Praca w sektorze produkcyjnym jest zasadniczo lepiej płatna niż w sektorze usług, w którym większość tych pracowników znalazła zatrudnienie. Niższe wynagrodzenie było więc skutkiem tej sytuacji, pracownicy ci nie otrzymywali ponadto dodatkowych świadczeń pracowniczych.

Niektóre inicjatywy społeczne i legislacyjne mają za zadanie łagodzenie szoku wywołanego otrzymaniem zwolnienia z pracy. Najbardziej znany jest program *ubezpieczenia bezrobotnych*, którego zakres jest różny w różnych stanach. Ponadto, niektórzy pracownicy za pośrednictwem związków zawodowych, zakwalifikowani są do programu *dodatkowych świadczeń dla bezrobotnych* lub pewnych wariantów tego programu (jak na przykład gwarancje świadczeń dla zwalnianych pracowników, lub programy funduszy, czy kas oszczędnościowych). Dla osób, które straciły pracę na skutek polityki importowej dostępny był *program pomocy w przystosowaniu się pracowników do nowej sytuacji*. W okresach wysokiego bezrobocia pomocne są także programy *prac publicznych*, zwłaszcza dla osób poszkodowanych przez los. Odmienne przepisy dotyczą konkretnych grup zawodowych – na przykład pracowników takich sektorów jak transport kolejowy, lądowy czy lotniczy. Liczba i skuteczność realizowanych programów jest zróżnicowana w zależności od zmian w waszyngtońskiej administracji rządowej.

Poza wspomnianymi wyżej inicjatywami legislacyjnymi, opracowywane są też inne programy wspierające zwalnianych pracowników. Wiele tego typu programów powstaje w oparciu o zbiorowe układy pracy. Regulaminy dotyczące zatrudnienia, które określają normy odnoszące się do ilości zatrudnionych pracowników, chroniąc niektóre stanowiska pracy, mogą być jednocześnie odpowiedzialne za konieczność zwolnień. Przepisy pozwalają na łączenie obowiązków lub narzucają ograniczenia co do nadgodzin, aby chronić pracowników. Innym wynegocjowanym mechanizmem ochronnym jest możliwość przesunięcia pracowników na inne stanowiska pracy w danym zakładzie. Podobną funkcję ochronną spełnia przeprowadzanie ograniczeń zatrudnienia w ramach naturalnej redukcji pracowników, przepisy zabezpieczające pracowników o długim stażu zatrudnienia, możliwości wcześniejszego przejścia na emeryturę,

dłuższe okresy wypowiedzenia (niestety, najczęściej są one tygodniowe lub krótsze). Nie jest łatwo opracować skuteczny system wspierający osoby zwalniane z pracy, który jednocześnie zachęca je do poszukiwania nowej pracy. Problemy materialne osób zwalnianych, zniechęconych i bezrobotnych są jednak łatwiejsze do rozwiązania niż problemy wynikające z psychologicznych obciążeń związanych z utratą pracy.

8.2. Psychologiczne konsekwencje utraty pracy

W Rozdziale 2 omawialiśmy związek pomiędzy pracą zawodową a zdrowiem psychicznym, w szczególności wpływ braku zatrudnienia na zdrowie psychiczne. Teraz poświęcimy temu problemowi więcej uwagi.

Im wyższa motywacja danej osoby do pracy, tym większe prawdopodobieństwo odczuwania przez nią depresji związanej z utratą pracy (Feather & Davenport, 1981). Osoby te winą za swój stan bycia bezrobotnym częściej obarczają zewnętrzne uwarunkowania ekonomiczne niż samych siebie. Nic dziwnego, że depresja towarzyszy wysoko umotywowanym bezrobotnym pracownikom. Przeprowadzane były pewne próby porównania reakcji na utratę pracy z reakcjami na stałe straty (takie jak śmierć i okres umierania). Istnieje hipoteza, że zarówno nieuchronność straty jak i faktyczna strata powodują możliwe do przewidzenia stany reakcji.

Schlossberg i Leibowitz (1980) opisali pięć następujących stanów psychicznych począwszy od utraty pracy do okresu adaptacji: niedowierzanie, poczucie zdrady, zagubienie, gniew i rozwiązanie. Ogólnie rzecz biorąc, osoby które przeżywają uraz z powodu utraty pracy, po okresie bierności i depresji, ostatecznie akceptują realny stan rzeczy, analizują swoje możliwości oraz możliwości rynku pracy i zazwyczaj nabierają znów wiary we własne siły (choć poczucie własnej wartości jest mniejsze niż u osób posiadających zatrudnienie). Oczywiście, niektóre osoby nie dochodzą do normalnego stanu, pozostają w depresji, obwiniając siebie i popadając w stan inercji. Są i takie osoby, dla których obniżenie możliwości związane z utratą zatrudnienia jest tak dalece bolesne, że może wpłynąć na decyzje samobójcze.

Brenner (1973) oraz Brenner i Swank (1986) przez ponad 30 lat przeprowadzili szereg meta-analiz wykazujących, że okresy wysokiego

bezrobocia wydają się pokrywać z okresami zwiększonych przyjęć do ośrodków zdrowia psychicznego, wzrostu liczby samobójstw, zabójstw, liczby osób uwięzionych, zwiększonego wskaźnika śmierci. Rozczarowanie, zniechęcenie i nuda wynikające z bezczynności są częstymi problemami. Osoby bezrobotne mogą także odczuwać poczucie klęski i nieprzydatności, poczucie izolacji i odrzucenia, które przypisują utracie pracy. Mimo, iż osoby te nie wykazują żadnych klinicznych zaburzeń psychicznych czy patologii grupowej, tego typu uczucia są ewidentną reakcją na stres, która utrudnia optymalne funkcjonowanie.

Inne prace wykazują, że chociaż początkowy szok związany z utratą pracy jest rzeczywiście ciężkim przeżyciem, długofalowe skutki utraty pracy są mniej destrukcyjne niż zazwyczaj się uważa. Porównuje się tę sytuację do feniksa powstającego z popiołów, miasta odbudowanego po zniszczeniach wojennych, lub do udanej operacji wszczepienia sztucznego biodra. Oczywiście, lepiej byłoby uniknąć sytuacji, w której jednostka musi wykrzesać zasoby i aktywne działanie; o ile jednak już taka sytuacja zaistniała, wygrane będą te osoby, które zmobilizują siły, „przejdą do ataku” i zdobędą zatrudnienie. Krótko mówiąc, trzeba się zmusić do wysiłku, aby dostrzec jaśniejsze strony sytuacji otrzymania zwolnienia z pracy i bycia bezrobotnym.

DeFrank i Ivancevich (1986) w swoim kompleksowym przeglądzie badań dotyczących wpływu utraty zatrudnienia na stan psychiczny pracowników wykazali, że trudno jest wyodrębnić konsekwencje utraty pracy, chociaż ogólne skutki tego stanu rzeczy wydają się być szkodliwe zarówno dla zdrowia fizycznego jak i psychicznego. Z pracy tej wynika też jasno, że różnego rodzaju czynniki wpływają na załagodzenie lub zaostrzenie sytuacji spowodowanej utratą pracy. Charakterystyczna jest ponadto sprzeczność wyników wielu analizowanych prac. DeFrank i Ivancevich sugerują, że „ten brak zgodności pomiędzy poszczególnymi pracami może być wynikiem braków w dostępnych materiałach badawczych, związanych z małą liczbą projektów długofalowych, wyłączeniem grup ciężko dotkniętych redukcją zatrudnienia (np. kobiety, mniejszości etniczne), prowadzeniem badań na małych grupach eksperymentalnych, brakiem zgodności co do typu i jakości wykorzystywanych narzędzi i procedur” (str. 9). W odpowiedzi na istniejącą sytuację, DeFrank i Ivancevich zaproponowali model skutków utraty pracy uwzględniający takie

zmienne różnicujące jak wiek, płeć, osobowość, wzory zachowań, elastyczność, zbieżność innych sytuacji stresujących, wsparcie społeczne, wpływ rodziny, satysfakcja zawodowa, itp. Do modelu wprowadzono również takie wskaźniki jak sposób postrzegania utraty pracy przez samego pracownika oraz próby rozwiązywania problemu. Wydaje się, że warto przeprowadzić dalsze badania tego modelu aby sprawdzić jego wiarygodność. Jedno z badań przeprowadzonych w Australii (Feather & O'Brien, 1986) objęło na przykład dość dużą grupę absolwentów szkół średnich śledząc ich losy od lat szkolnych do okresu zatrudnienia lub bezrobocia. Badanie to było pozytywną reakcją na krytykę DeFrank'a i Ivancevich'a gdyż, po pierwsze, dotyczyło dużej grupy osób, a po drugie, było badaniem podłużnym. Nie jest zaskoczeniem, że zgodnie z wynikami tego badania, bezrobocie prowadziło do wyraźnego zmniejszenia się postrzegania kompetencji, aktywności i satysfakcji życiowej, powodowało natomiast wzrost stanów depresyjnych. Na podstawie innej pracy (Chen, Marks & Bersani, 1994) można domniemywać, iż osoby aktualnie bezrobotne, które już wcześniej przeżywały utratę pracy, narażone są na większy uraz psychiczny niż osoby doświadczające tej sytuacji po raz pierwszy.

Wyniki tych prac potwierdza też raport Winefield'a i Tiggermann'a (1989), którzy objęli badaniem zatrudnionych i bezrobotnych absolwentów szkół w Australii i wykazali, że samopoczucie osób z grupy zatrudnionych było zdecydowanie lepsze niż osób bezrobotnych; jednakże, wśród osób pozostających bez pracy przez dłuższy okres, zauważono poprawiające się samopoczucie wraz z przedłużaniem się okresu bezrobocia. Podobne okazały się wyniki prac badawczych nad starszymi wiekiem osobami zmuszonymi do odejścia z pracy. Prowadząc dalej swoje badania, Winefield, Tiggermann i Winefield (1992) wykazali, że ci absolwenci szkół, którzy stracili pracę, ale winą za swój stan bezrobocia obarczali uwarunkowania zewnętrzne, mieli wyższe poczucie własnej wartości, a zarazem mniejsze poczucie beznadziejności sytuacji, niż osoby szukające w sobie winy za ten stan rzeczy. Podsumowując, obarczanie winą kogoś lub coś a nie siebie, wydaje się mieć wpływ na lepszy stan zdrowia psychicznego.

Shamir (1986a) stwierdził w swojej pracy, że w Izraelu, wśród wysoko wykształconych kobiet i mężczyzn, którzy stracili pracę, poczucie

własnej wartości nie miało związku ze statusem bezrobotnego. Badane przez niego osoby wykazywały rzeczywiście poczucie depresji, zły stan duchowy i niepokój, ale nie uważały się za gorsze z powodu bycia bezrobotnymi. Poczucie własnej wartości może być jedną z tych cech osobowości, które są na tyle stabilne, aby pośredniczyć w załagodzeniu negatywnego zderzenia bodźców i reakcji. Shamir (1986b) zauważył również, że osoby o wysokim poziomie zaangażowania w pracę, w porównaniu z osobami o niskim poziomie tego zaangażowania, bardziej cierpiały z powodu utraty pracy i więcej znaczyło dla nich ponowne znalezienie zatrudnienia. Tzw. protestancka etyka pracy nie wydawała się wpływać na zmniejszenie zależności pomiędzy statusem bezrobotnego a psychologicznymi konsekwencjami tego stanu (depresja, niepokój, stan ducha).

W przeciwieństwie do wyników badań Shamir'a, w innej pracy (Orpen, 1994) wykazano moderujące oddziaływanie tej cechy osobowej tj. poczucia własnej wartości w sytuacji braku stabilnej pracy na dobre samopoczucie psychiczne; im mniejsze poczucie własnej wartości, tym bardziej szkodliwy wpływ braku stabilności zawodowej na stan zdrowia psychicznego. Dalsze badania (Jex, Cvetanovski i Allen, 1994) znaczenia poczucia własnej wartości jako czynnika łagodzącego napięcie psychiczne związane z brakiem zatrudnienia (niepokój, depresja, brak zadowolenia z życia) wykazały, że związek ten istnieje, ale jest dość słaby, z wyjątkiem analiz wprowadzających zróżnicowanie ze względu na płeć: wśród kobiet, które miały niskie poczucie własnej wartości, stan bezrobocia rodził wyraźnie większy niepokój i depresję.

Kinicki i Latack (1990), sprawdzając nową metodę oceny procesu radzenia sobie z utratą pracy, stwierdzili, że proces ten zmienia się wraz z upływem czasu. Stres i stawianie mu czoła są procesami dynamicznymi, dlatego w różnych fazach okresu pozostawania bez pracy należy wykorzystywać różne strategie. Kinicki i Latack dokonali pomiaru trzech czynników kontrolnych wpływających na strategię podejścia do problemu (pozytywna samoocena, aktywne poszukiwanie, organizacja życia pozazawodowego) oraz dwóch strategii ucieczki od problemu (odsuwanie myśli o stracie pracy, dewaluacja pracy). Okazało się, że im wyższe poczucie własnej wartości, tym bardziej prawdopodobne jest stosowanie aktywnych metod poszukiwania pracy i pozytywna samoocena strategii rozwiązywania problemu. Ponadto, badanie to potwierdziło powszechne opinie

o znaczeniu wsparcia społecznego oraz potrzebie uwzględnienia elementów instrumentalnych (np. poszukiwanie zatrudnienia) oraz emocjonalnych (np. wsparcie społeczne) w każdej interwencji doradczej. Wsparcie społeczne, jako istotny czynnik łagodzący sytuację kryzysową opisane jest również w pracy Mallinckrodt'a i Fretz'a (1988).

Jest sprawą oczywistą, że bezrobocie głównego żywiciela rodziny wpływa na wszystkich jej członków (S.H. Cramer & Keitel, 1984). Zazwyczaj jednak rodzina, która funkcjonowała prawidłowo przed utratą pracy, wspólnie przetrwa również bieżący kryzys. Wydaje się, że wsparcie zapewnione ze strony rodziny nie tylko łagodzi psychologiczne konsekwencje utraty pracy, ale również zwiększa intensywność poszukiwań nowego zatrudnienia (Rife & Belcher, 1993). Szczególnie ważne dla osób bezrobotnych jest zapewnienie im poczucia wartości, zaś dla pracowników zwalnianych – poczucie posiadania kogoś po swojej stronie zwiększa świadomość bycia człowiekiem zdolnym, o wartościowych umiejętnościach (Mallinckrodt & Bennett, 1992).

W kompleksowym przeglądzie specjalistycznej literatury poświęconej problemom bezrobocia i zdrowia psychicznego Dew, Penkower i Bromet (1991) stwierdzili, że szkodliwe konsekwencje utraty pracy przenikają całą rodzinę bezrobotnego oraz, że istnieją istotne różnice co do intensywności tych konsekwencji spadających na zwolnionego pracownika, jego żonę i dzieci. Na przykład, czynniki takie jak wiek, poprzedni status finansowy, przyjaźnie, relacje małżeńskie, oczekiwania co do roli rodzicielskiej, itp. wpływają na poziom zaburzeń zdrowia psychicznego. Schliebner i Peregoy (1994) uważają, że pracując z dziećmi osoby pozbawionej zatrudnienia, doradcy powinni pomóc im zrozumieć, że nie są odpowiedzialne za to, że któreś z ich rodziców straciło pracę.

8.3. Poradnictwo dla osób tracących pracę

Analizy potrzeb osób bezrobotnych, zwłaszcza pochodzących z grup mniejszości, dowodzą, że osoby te potrzebują pomocy przy planowaniu dalszej kariery, zwłaszcza w zakresie oceny możliwości i pośrednictwa pracy. Konkretnie formy takiej pomocy nie zostały jednak, jak do tej pory, określone w precyzyjny sposób. Schlossberg i Leibowitz (1980) zaproponowali koncepcję modelu, opartego na doświadczeniach

zredukowanych pracowników w Centrum Lotów Kosmicznych Goddard'a (NASA's Goddard Space Flight Center). Opracowany przez nich model zakłada, że utrata pracy jest procesem przejściowym, „zmianą w życiu lub punktem zwrotnym wymagającym przebudowy codziennych wzorów zachowań i sposobu myślenia oraz konieczności realizacji nowych strategii rozwiązywania problemów” (str. 205). Model ten składa się z trzech elementów: (1) cechy procesu przejściowego; (2) cechy systemów wsparcia; (3) cechy danej osoby, zwłaszcza potencjał jakim dysponuje na okres przejściowy.

Stosując ten model w sytuacji Centrum Goddard'a, Schlossberg i Leibowitz opisali sposoby, dzięki którym uraz i ból związany z utratą pracy można złagodzić poprzez działania w ramach instytucji. Zalecili oni realizację programu obejmującego szkolenie w zakresie umiejętności poszukiwania pracy oraz identyfikacji potencjalnych miejsc zatrudnienia. Jedną z możliwości jest wynajęcie firmy doradczej oferującej pomoc ekspertów ds. outplacemtu, inną jest wykorzystanie własnych specjalistów ds. kadrowych. W każdym z obu tych przypadków, niezbędne jest stworzenie atmosfery pozwalającej uczestnikom spotkań na przeżywanie emocji i wyrażanie uczuć. Ze strony organizacji możliwe jest takie rozplanowanie okresu kończącego pracę, aby pracownicy mogli stopniowo przystosowywać się do nowych ról. Można również zaplanować spotkania i imprezy o charakterze informacyjnym. Tego typu działania pomogą również i tym osobom, które muszą podjąć decyzję i przekazać wiadomość o zwolnieniu pracownikowi.

Niektóre programy skierowane są do konkretnych grup zawodowych. Na przykład zauważono, że każdego roku duża liczba farmerów w Stanach Zjednoczonych odchodzi z rolnictwa. Heimlich i Van Tilburg (1988) zaproponowali program Gospodarka Wiejska: Farmerzy w okresie przejścia. Program ma zaspokoić potrzeby tej konkretnej grupy zwalnianych pracowników dzięki poradnictwu, planowaniu kariery zawodowej, samoocenie i kierowaniu do źródeł informacji i pomocy. Materiały opracowano w sposób uwzględniający terminologię i problemy farmerów; skoncentrowano się na wsparciu własnego wizerunku i tożsamości zwalnianych pracowników.

Jeden z szerzej zakrojonych, intensywnych programów poradnictwa został zrealizowany w miejscowości Fremont w Kalifornii, w okresie

likwidacji zakładów General Motors, które zatrudniały około 6 tysięcy pracowników. W dość typowy sposób włączono poradnictwo do programu szkolenia. O specyfice tego programu zdecydował fakt prowadzenia zajęć w sali związkowej, przez doradców będących partnerami i kolegami. W przeciwieństwie do innych programów poradnictwa, program w miejscowości Fremont oparty był na wyzwoleniu emocji, wyrażeniu bardziej gniewu i wrogości, niż na udzieleniu pomocy pracownikom w przystosowaniu się do tych odczuć, gdyż powody ich problemów nie zależały od nich, lecz były odbiciem problemów społecznych będących poza ich kontrolą. Schore (1984) stwierdził, że program ten był dużym sukcesem. Podjęto również próby wzmocnienia wsparcia ze strony otoczenia obejmując programem poradnictwa również i żony zwalnianych pracowników. Poradnictwo dla współmałżonków w procesie outplacementu staje się obecnie coraz bardziej powszechne (Fowler, 1990).

Znaczenie uwzględnienia obu małżonków w poradnictwie związanym z outplacementem podkreśla praca Aubry'ego, Tefft'a i Kingsbury'ego (1990). Zajmowali się oni przymusowym bezrobociem wśród małżeństw pracowników fizycznych. Poza typowym objawem pogorszenia stanu dobrego samopoczucia psychicznego, zauważono również obniżenie poziomu zadowolenia z życia małżeńskiego. Najciekawsze jest jednak, że zmiany nie dotyczyły zachowań małżeńskich (np. obowiązki domowe, wzajemne relacje, itp.), co sugeruje, że w przypadku par pracujących fizycznie, negatywne efekty utraty pracy przybierają formy bardziej psychologiczne niż behawioralne.

W serii badań przeprowadzanych w Kanadzie, opisanych w pracy King'a (1989a, 1989b) głównym problemem wymienianym przez osoby zwolnione z pracy było poszukiwanie nowego zatrudnienia, następnie wymieniano utratę statusu społecznego, kłopoty materialne i finansowe, zdrowie (w tej kolejności). Aby skutecznie walczyć z tymi problemami autor zaleca zajęcia redukujące poziom stresu oraz służące urealnianiu własnego obrazu połączone z profesjonalnym doradztwem. Steinweg (1990) zaproponował sześć strategii do wykorzystania w pracy z osobami, które straciły pracę: pomoc w rozwinięciu wysokiego poziomu poczucia własnej wartości, pomoc w zachowaniu poczucia zorganizowanej struktury życia oraz utrzymaniu wysokiego poziomu aktywności życiowej, pomoc w rozwoju i wykorzystaniu systemów wsparcia społecz-

nego, zachęcanie do zaakceptowania zewnętrznych przyczyn bezrobocia, w razie potrzeby – kierowanie do agencji działających w społeczności lokalnej lub kierowanie do właściwych agencji rehabilitacji zawodowej.

Jeden z przykładów możliwej współpracy pomiędzy pracodawcami likwidującymi zakład pracy a społecznością lokalną, w której zakład ten funkcjonował, przedstawiony został w pracy Taber'a, Cooke'a i Walsh'a (1990). Aby wesprzeć zwolnionych pracowników wiedzą o tym, jak mogą sami sobie pomóc w rozwiązaniu problemów wynikających z utraty zatrudnienia zmobilizowano agencje lokalne. Rada ds. usług publicznych koordynowała wykorzystanie dostępnych środków, a zespół doradczy, który nie składał się z profesjonalistów, pomagał zwolnionym pracownikom w określeniu ich problemów, znalezieniu właściwych agencji, które służą pomocą, podjęciu działań zaradczych.

Pomyślnie realizowane programy zajmujące się problemem długoterminowego bezrobocia koncentrują się na sprawach właściwego stosunku osoby bezrobotnej do pracy oraz rozwijaniu umiejętności zawodowych. Programy poświęcone wyłącznie doskonaleniu umiejętności zawodowych są mniej skuteczne. Większość przeprowadzonych badań potwierdza zgodnie, że profesjonalne poradnictwo połączone ze specjalistycznym szkoleniem zawodowym, składają się na efektywne programy pomocne w pracy z osobami długotrwale bezrobotnymi. Poradnictwo jest niewątpliwie cennym elementem programów opracowanych w celu udzielenia pomocy zwalnianym pracownikom, zwłaszcza tym zwalnianym z kierowniczych, czy też innych, wymagających wysokich kwalifikacji stanowisk. Utrata pracy jest w najgorszym przypadku katastrofą, w najlepszym – powoduje stan przygnębienia. Następujący po niej okres bezrobocia przynosi problemy takie jak: brak stymulacji do działania (nawet szczerom i małpom przeszkadza brak aktywności) oraz uczucie depresji i obniżone poczucie własnej wartości. W przypadku osób długo pozostających bez pracy (chronicznie bezrobotnych) często konieczna jest zmiana ich postawy wobec pracy oraz zdobycie przez nich konkretnych umiejętności zawodowych. Inne osoby mogą potrzebować pomocy przy ocenie ich potencjału zawodowego oraz doskonalenia umiejętności poszukiwania zatrudnienia. Zwolnienia pracowników umysłowych są często przyczyną powstawania sytuacji zatrudniania na stanowiskach nie wykorzystujących w pełni posiadanych przez pracowników kwalifikacji.

W każdym z tych przypadków poradnictwo karierowe, dostosowane do indywidualnych, specyficznych potrzeb pracowników zwolnionych, bezrobotnych i zniechęconych może być ważnym elementem ogólnego systemu pomocy.

9. WYPALENIE

Na początku lat 70. w okresie rozczarowań społecznych, Freudenberg wraz ze swoimi kolegami pracującymi w klinikach w Nowym Jorku, po raz pierwszy zastosowali termin *wypalenie* w odniesieniu do zachowań związanych z problemami zawodowymi (Freudenberg, 1974). Od tej pory, termin ten wszedł do powszechnego użycia zarówno w literaturze specjalistycznej jak i popularnej. Różne były definicje tego pojęcia – jako zjawiska, syndromu lub zestawu symptomów. Większość prac na ten temat ma charakter przypadkowy, oparta jest na nieformalnych obserwacjach, ograniczonych do kilku wybranych grup zawodowych (np. głównie w takich sektorach jak biznes, opieka nad dziećmi, instytucje zdrowia psychicznego, szkolnictwo, służba zdrowia, służby porządku publicznego, usługi publiczne).

Zgodnie z definicją podaną w słowniku Webster'a (Webster's Third International Dictionary) *wypalenie* to „przyczyna tracenia sił, znużenia, wyczerpania na skutek nadmiernego angażowania energii, sił czy zasobów, ... stan, w którym niemożliwe jest normalne funkcjonowanie na skutek zbyt długiego narażenia na działanie ognia lub gorąca, (...) tracenie sił, znużenie, wyczerpanie na skutek nadmiernego angażowania energii, sił lub zasobów.” Trudność zastosowania powszechnie używanego terminu w nowym kontekście polega na tym, że na skutek nieprecyzyjnego użycia termin ten może stracić swoje znaczenie. Termin *wypalenie* ma charakter metaforyczny i prowadzi do powierzchownego i uproszczonego użycia języka.

Należy żałować, że termin *wypalenie* był kiedykolwiek stosowany do opisu zakładanych psychologicznych konstruktów oraz, że specjaliści próbowali badać to domniemane zjawisko jako pojęcie uniwersalne. Kiedy niektórzy ludzie mówią o wypaleniu, oczywiście jest, że chodzi im o continuum: satysfakcja zawodowa – brak satysfakcji, na temat którego

prowadzonych było i jest nadal wiele prac badawczych. Wybrane pozycje z literatury specjalistycznej poświęconej temu zagadnieniu omówione zostaną w dalszej części tego rozdziału. Inni, mówiąc o wypaleniu, w sposób wyraźny odnoszą się do zjawiska będącego często konsekwencją „fazy utrzymania stałego poziomu” w rozwoju kariery (*maintenance stage*) – związanej z nudą, znużeniem, stagnacją – fazą *plateau*, pustką zawodową, itp. Jest to sytuacja, w której zadajemy sobie pytanie: „Czy to już wszystko o co w tym chodzi?” Różne aspekty tego problemu omówione są w Rozdziale 11 w kontekście poradnictwa karierowego w miejscu pracy. Wreszcie, inne jeszcze osoby, używając określenia wypalenie opisują indywidualną reakcję na czynniki stresu związane z pracą zawodową. Problem stresu zawodowego również omówiony jest w Rozdziale 11. W tym rozdziale natomiast przedstawimy krótki opis istniejących prac badawczych na temat wypalenia – bez względu na definicje i oceny tego pojęcia – z uwagi na częste pojawianie się tego terminu w literaturze specjalistycznej. Radzimy czytelnikom, aby nie używali tego terminu w dowolny, luźny sposób oraz, aby zawsze starali się precyzyjnie określić, w jakim znaczeniu termin ten został użyty przez klienta lub doradcę. Otuchy dodaje, fakt, że ilość artykułów mających na celu określenie pojęcia wypalenie znacznie spadła w ostatnich latach, co być może wskazuje na bardziej naukowe podejście, zakładające wyodrębnienie i pomiar zmiennych.

9.1. Czym jest wypalenie?

Freudenberger i Richelson (1980) określają wypalenie według symptomów tego stanu jako wyczerpanie się potencjału fizycznego i intelektualnego danej osoby oraz wiążą przyczyny tego stanu z nadmiernym dążeniem do osiągnięcia jakiegoś nierealistycznego celu narzuconego samemu sobie lub poprzez wartości społeczne. Symptomy tego stanu obejmują prawie wszystko: utratę charyzmy, zmęczenie, bóle głowy, bezsenność, impulsywność, podejrzliwość, paranoję, depresję i wiele innych. Symptomy te mogą oczywiście również wskazywać na innego rodzaju problem niż wypalenie, dlatego jest bardzo trudno precyzyjnie określić ich przyczynę. Freudenberger uważa, że sytuacja zawodowa jest katalizatorem stanu wypalenia, zwłaszcza w zawodach opartych na udzielaniu

pomocy innym, gdzie oddanie się i poświęcenie dla innych w połączeniu z nierealistycznymi oczekiwaniami prowadzi do wypalenia.

Cherniss (1980a) również podjął problem wypalenia w kontekście zawodów związanych z pomocą. Określa on wypalenie jako „proces, w którym pracownicy, dawniej działający z oddaniem i zaangażowaniem, wycofują się z pracy z uwagi na stres i napięcie jej towarzyszące” (str. 18). Według jego koncepcji, proces wypalenia jest trójfazowy. W pierwszym okresie pracownik odczuwa *stres* z powodu braku równowagi pomiędzy zasobami a potrzebami. W drugim – pracownik odczuwa *przeciążenie*, które jest natychmiastową, krótkotrwałą reakcją na niepokój, napięcie i zmęczenie. W trzeciej fazie pracownik próbuje zająć *stanowisko obronne* zmieniając swoje postawy i zachowania (na przykład mechanicznie traktuje klientów). Ten trzeci etap uważa się za „prawdziwe” wypalenie. Wiarygodność koncepcji Cherniss’a, opartej na oddziaływaniu czynników stresujących, sprawdzana była w ramach kilku wstępnych, podstawowych, przeprowadzonych na małą skalę badań (1980b).

Trzecim autorem ważniejszych prac poświęconych temu zagadnieniu jest Maslach, która z różnymi partnerami, w szczególności Pines’em, opisała zróżnicowane zachowania związane z wypaleniem (Maslach & Jackson, 1981; 1986). Większość jej przemyśleń dotyczy zdrowia psychicznego pracowników. W tym kontekście postrzega ona wypalenie jako utratę zainteresowania, brak troski o ludzi, z którymi dana osoba pracuje, stan dla którego charakterystyczne jest wyczerpanie emocjonalne, stan w którym pracownika nie cechują już pozytywne odczucia wobec klientów, szacunek i empatia.

Praca wywołuje stres, z którym pracownik nie potrafi sobie poradzić, skutkiem tej sytuacji jest wypalenie objawiające się w takich widocznych zachowaniach jak niskie morale zawodowe, nadmierna absencja, symptomy psychosomatyczne czy narastanie konfliktów rodzinnych i małżeńskich, aby przytoczyć tylko kilka z możliwych osobistych konsekwencji tego stanu. Maslach twierdzi również, że zajmowanie się pewnymi *kategoriami* klientów oraz *dużą ilością* klientów czyni pracownika bardziej podatnym na „wypalenie”. Na przykład, zakłada się, że osoby zajmujące się z bardziej skrajnymi przypadkami schizofrenii mogą się łatwiej „wypalić”, podobnie jak osoby pracujące ze zbyt dużą liczbą pacjentów.

Literatura podaje opisy kilku stanów odniesionych do pracy zawodowej, które można pomylić z wypaleniem. Na przykład *rdzewienie* jest określeniem używanym w odniesieniu do osób, które pracują poniżej swoich możliwości na stanowiskach, na których nie wykorzystują w pełni swojej wiedzy i kwalifikacji, lub które nie stwarzają oczekiwanych wyzwań i wymagań. Ich umiejętności zanikają a w konsekwencji mogą pojawić się symptomy zbliżone do towarzyszących wypaleniu. Niektórzy autorzy próbują także wprowadzić rozróżnienie pomiędzy fazą *nudy* a wypaleniem (Pines & Maslach, 1980); ten pierwszy termin określa stan wynikający ze „stałego lub powtarzającego się napięcia emocjonalnego związanego z intensywnym zaangażowaniem się w sprawy innych” (str. 15), podczas gdy drugi wynika z „każdego długotrwałego, chronicznego napięcia” (str. 15). Trudno jest zrozumieć tego rodzaju wzajemne wykluczanie się tych pojęć. Niektóre osoby używają określenia *stagnacja* w kontekście wypalenia ale przypisując mu nieco inne znaczenie (Edelwich & Brodsky, 1980). Stagnacja dotyczy stanu wygaśnięcia po wstępnym wybuchu entuzjazmu. Jeszcze innym przykładem jest faza *plateau*. Określenie to dotyczy osiągnięcia takiej poziomej pozycji w ramach organizacji, poza którą nie ma dalszego rozwoju. Myśl o braku szans na zmiany (w górę lub nawet na osiągniętym poziomie) powoduje symptomatyczne reakcje podobne do charakterystycznych dla wypalenia.

Tak więc, pojęcie *wypalenia* nie jest całkowicie jasne. Być może wypalenie, podobnie jak inteligencję, która czasami cynicznie określana bywa jako to, co mierzą testy inteligencji, wkrótce będzie można określać jako to, co mierzą stosowne narzędzia. Najlepiej opracowanym narzędziem tego typu jest inwentarz badający wypalenie opracowany przez Maslach – Maslach Burnout Inventory – MBI (Maslach & Jackson, 1981; 1986) obejmujący cztery podskale: emocjonalnego wyczerpania („Pod koniec dnia pracy czuję się wyczerpana/y”); depersonalizacji („Jestem bardziej nieczuła/y na problemy ludzkie od kiedy tu pracuję”); osiągnięć własnych („Czuję, że mam pozytywny wpływ na życie innych ludzi dzięki mojej pracy”) oraz zaangażowania osobistego („Czuję się osobiście zaangażowana/y w problemy moich uczniów/klientów”). Badania, którymi Byrne (1993) objął nauczycieli proponują wykorzystanie struktury uwzględniającej trzy czynniki. Prace Evans’a i Fischer’a (1993) oraz Garden’a (1991) sugerują jednak tylko jednowymiarową analizę (czynnik

wyczerpania fizycznego i emocjonalnego). Wymiar wyczerpania emocjonalnego uzyskał dalsze poparcie w badaniach prowadzonych przez Lee i Ashforth'a (1993). Praca Corrigan'a (praca zbiorowa, 1994) wskazuje, iż wyczerpanie emocjonalne prowadzi do stanu niepokoju, natomiast brak grupowego wsparcia jest ściśle związany z uczuciem depersonalizacji.

Większość osób źródło stresu i wypalenia postrzega w interakcji pomiędzy czynnikami indywidualnymi (takimi jak osobowość), a zmiennymi czynnikami stresu w warunkach pracy zawodowej (nadzór, obowiązki zawodowe, jako że oba te czynniki zakorzenione są w kulturze i odzwierciedlają postawy wobec pracy). Leiter (1992) sugeruje w swojej pracy, że dwoma czynnikami moderującymi oddziaływanie pomiędzy jednostką a środowiskiem są: indywidualny styl podejścia do problemu oraz warunki związane z samozarządzaniem, takie jak np. samookreślenie, stawianie celów, doskonalenie umiejętności, samoocena. Burke (1993) wykazał, że wśród 828 oficerów policji w Kanadzie, którzy uczestniczyli w jego badaniach głównymi przyczynami wypalenia były: chroniczne stresory (np. nadzór, niejednoznaczność ról, niespełnione oczekiwania), stresujące wydarzenia (np. konkretne sytuacje wywołujące reakcję stresu) oraz konflikty na styku praca-rodzina.

Czynniki korelujące ze stanem wypalenia są dopiero rozpoznawane (przy założeniu, że zgadzamy się z definicją tego pojęcia używaną przez różnych ekspertów). Forney, Wallace-Schutzman i Wiggins (1982) przeprowadzili ankietę wśród 24 rozwijających swoje kariery przedstawicieli wolnych zawodów. Badani ci stwierdzili, że stan wypalenia wiąże z takimi oddziaływaniami środowiskowymi jak powtarzające się zadania w pracy, brak możliwości dalszego rozwoju, zbyt duże obciążenie pracą, problemy reakcji na ich działania, problemy nadzoru, polityka związana z organizacją firmy, znudzenie, presja czasu. Schwab (1981) przeprowadził badanie obejmujące 461 nauczycieli. Stwierdził on, że konflikt i niejednoznaczność ról były w istotny sposób związane z problemem wypalenia. Jeśli stres i wypalenie uważamy za pojęcia równoznaczne (wg. Maslach), to badanie przeprowadzone przez Farber'a i Heifetz'a (1981) wskazuje, że wypalenie może być skorelowane z nadmiernym obciążeniem pracą oraz pracą z osobami silnie zaburzonymi. Wszystkie te wspomniane wyżej badania związane są z zaangażowaniem zawodowym i rolą nadzoru, które tradycyjnie związane były z pracami na temat poziomu satysfakcji zawodowej.

W kolejnej grupie badań analizowano związek pomiędzy wypaleniem a wydarzeniami życiowymi. Pines, Aronson i Kafry (1981) wykazały znaczącą negatywną korelację pomiędzy znużeniem a pozytywnymi wydarzeniami życiowymi (i odwrotnie, im bardziej negatywne wydarzenia życiowe, tym wyższy obserwowano poziom znużenia). Kilka osób prowadzących badania wstępnie zauważyło, że kobiety i mężczyźni skłaniają się ku innym typom reakcji na czynniki stresujące związane z pracą zawodową (J.W. Thompson, 1980; Tung, 1980). Inni badacze sugerują, że reakcje na stres zawodowy różnią się ze względu na poziom zatrudnienia (Axelrod & Gavin, 1980; Parasuraman & Alutto, 1981). Niektóre badania wskazują na związek pomiędzy stresem w miejscu pracy i stresem pozazawodowym, sugerując, że groźne reakcje występują tylko wtedy, gdy obecne są czynniki stresujące pochodzące z obu tych kategorii (Pardine, oprac. zbior., 1981). Wise (1985) analizując wydarzenia uznane przez psychologów szkolnych za najbardziej stresujące, wyodrębnił następujących dziewięć czynników: konflikty interpersonalne, wysoki poziom zagrożenia (swojej osoby i innych), przeszkody uniemożliwiające efektywne wywiązywanie się z obowiązków, wystąpienia publiczne, zarządzanie czasem, utrzymanie porządku prawnego, rozwój zawodowy, kłopoty, niedostateczne dowody uznania w pracy.

Matthews (1990), korzystając z „Inwentarza wypalenia Maslach” oraz „Inwentarza cech i stanu lęku Spielbergera” jak też narzędzia zaproponowanego przez nią samą, porównała reakcje wypalenia wśród pracowników nauk medycznych, bankowości, opieki społecznej, przemysłu, szkolnictwa i poczty. Poszczególne grupy zawodowe zajęły różne pozycje na skali wypalenia, cech lęku oraz wyczerpania emocjonalnego. Pracownicy służb publicznych wykazywali najwięcej objawów wypalenia, cech lęku i wyczerpania emocjonalnego; pracownicy instytucji edukacyjnych byli tuż za nimi – pod względem każdego z badanych parametrów. Inne grupy zawodowe wykazały jednak duże zróżnicowanie co do ostrości każdego z tych trzech wymiarów (np. pracownicy bankowości wykazali najniższy poziom wypalenia, ale nie w kategorii cechy lęku, czy wyczerpania emocjonalnego). Choć prawdopodobnie nie to było celem badania, to zilustrowało ono mglisty charakter postulowanej koncepcji wypalenia.

Wypalenie uważane jest za proces rozwijający się w postępujących fazach, a nie za nagle pojawiający się stan. Burke (1989) podjął próbę

wyjaśnienia charakteru tych faz. Osoby znajdujące się w bardziej zaawansowanych fazach procesu wypalenia mówią o coraz bardziej negatywnych doświadczeniach zawodowych i konsekwencjach pracy (np. brak satysfakcji zawodowej) niż osoby w początkowych fazach tego procesu. Ten związek pomiędzy pogarszaniem się stanu zdrowia psychicznego w poszczególnych fazach wypalenia potwierdziła praca Golembiewskiego, Munzenrider'a, Scherb'a i Billingsley'a (1992). Niektórzy uczeni zakładają istnienie trzech lub czterech faz, inni aż ośmiu (Golembiewski & Munzenrider, 1988). Niewątpliwą korzyścią teorii faz jest to, iż stwarza ona pewne ramy do dalszych badań. Jeśli jednak ten konstrukt nie jest uzasadniony, niewiele można zyskać posiadając strukturę pozwalającą na badanie go.

Większość osób prowadzących badania na temat wypalenia uważa ten stan za reakcję na stres zawodowy (poza już wymienianymi pracami można porównać np. w: Cedoline, 1982; Golembiewski, 1988; Leiter, 1988; Savicki & Cooley, 1987; Seidman & Zager, 1987; Veninga & Spradley, 1987). Zgodnie z założeniami przyjmowanymi w literaturze specjalistycznej na temat stresu, reakcje te mogą mieć charakter fizyczny, umysłowy, emocjonalny lub stanowić kombinację tych typów. Większość autorów zgadza się, że wypalenie nie jest efektem pojedynczego wydarzenia; jest to raczej zjawisko narastające, począwszy od ledwie dostrzegalnych zmian, poprzez wzrost intensywności reakcji, aż do momentu kryzysowego, który o ile pozostanie nierozwiązany, może powodować chroniczną depresję, nadużywanie alkoholu lub środków narkotycznych, a nawet może prowadzić do samobójstwa. Nie tłumaczy to jednak dlaczego i w jaki sposób wewnętrzny potencjał danej osoby oraz wsparcie społeczne mogą łagodzić działanie zewnętrznych czynników stresu. Dlaczego, u niektórych osób, ten sam czynnik stresu może spowodować stan pozytywny, tzw. *eustress* według terminologii Selye'ego (1975), podczas gdy u innych jego wynikiem będzie negatywny stan, (tzw. *distress*)? Literatura na temat stresu będącego wynikiem pracy zawodowej omówiona jest w Rozdziale 11.

W niektórych badaniach analizowano pojęcie wypalenia w relacji do typologii Holland'a i Adlera (Forey, Christensen & England, 1994). Badając grupę nauczycieli, autorzy tej pracy stwierdzili, że nie ma związku pomiędzy wynikami testów dotyczących wypalenia – MBI, a kategoriami Holland'a (VPI), w przeciwieństwie do wykrywalnej zależności pomiędzy

elementami typologii adlerowskiej, uwzględniającej wpływ uwarunkowań z okresu wczesnego dzieciństwa, a pewnymi indywidualnymi priorytetami (np. priorytet „unikanie” okazał się być związany z wyczerpaniem emocjonalnym). Prawdopodobnie jednak, wypalenie zasadniczo przekracza granice badań opartych na jakichkolwiek typologiach.

Wiele jeszcze pozostaje do wyjaśnienia, zarówno gdy pojęcie wypalenia rozważane jest w kategoriach teorii stresu czy jako zjawisko wielofazowe lub w odniesieniu do ogólnej satysfakcji zawodowej. Jednym z możliwych rozwiązań, pozwalających na uzupełnienie luk w wiedzy na ten temat jest podejście do wypalenia jako rezultatu luki pomiędzy oczekiwaniami a stanem faktycznym. Mamy duże nadzieje i wielkie oczekiwania co do rozwoju naszej kariery, tryskamy energią, ponosi nas ambicja. Codzienne realia świata pracy mogą stłumić, zniszczyć, czy przynajmniej zatrzeć wyrazistość tych aspiracji. Garden (1989) sugeruje intrygującą możliwość, twierdząc, że różne typy psychologiczne są silnie reprezentowane w konkretnych grupach zawodowych (np. zawody związane z niesieniem pomocy czy prowadzenie biznesu) mogą różnie reagować w kategoriach wypalenia. W tych wszystkich rozważaniach jedno jest pewne: konsekwencje zestawień sytuacyjno-osobowych. Oczywiście, różny jest stopień, w jakim dana sytuacja lub osoba powodują zaistnienie tych konsekwencji. Wciąż nie mamy jasności co do zależności pomiędzy stresem, stylami rozwiązywania problemów, indywidualnymi cechami pracownika, rozwojem kariery, satysfakcją zawodową, a wypaleniem (jakkolwiek byłaby definicja tego pojęcia). Do czasu aż tę wiedzę zdobędziemy, radzimy doradcom zawodowym, aby omawiając problem wypalenia wzięli pod uwagę jego niedookreślony charakter.

9.2. Wypalenie – profilaktyka i terapia

Pracownik może radzić sobie z problemem wypalenia na dwa sposoby (zwłaszcza, jeśli uznamy je za formę stresu). Pierwsza metoda jest rozwiązaniem typu „zrób to sam”. Wiele książek proponuje różne systemy radzenia sobie w sytuacji stresu (Potter, 1980; Veninga & Spradley; 1981). Bardziej profesjonalny poziom zapewnią ciekawe artykuły o radzeniu sobie z wypaleniem, które znajdziemy w literaturze specjalistycznej dotyczącej różnych dziedzin.

Drugim sposobem radzenia sobie z wypaleniem lub zapobiegania mu jest zwrócenie się z tym problemem do eksperta – doradcy. Rozwiązanie może być dwojakiego rodzaju: zmiana środowiska pracy lub przemiana wewnętrzna. Przedstawiamy szereg propozycji umożliwiających realizację tych rozwiązań. Należy jednak pamiętać, że wiele tych propozycji opartych jest na różnych definicjach pojęcia wypalenie.

Środowisko. Poniżej zaprezentowane różne strategie działań w ramach organizacji mogą służyć właściwemu rozwiązaniu problemu wypalenia:

1. Dopuszczenie możliwości skorzystania z okresów wolnych od pracy, w których pracownicy powracają do równowagi psychicznej i regenerują siły.
2. Szkolenie przełożonych, aby potrafili rozpoznać problem i właściwie postępować w sytuacjach sprzyjających wypaleniu oraz wobec samego wypalenia.
3. Zapewnienie większych możliwości „pionowego” rozwoju kariery (np. dalsze szczeble kariery, szkolenie w miejscu pracy, udział w konferencjach).
4. Zapewnienie udziału pracowników w podejmowaniu decyzji strategicznych.
5. Dopuszczenie większej autonomii w podejmowaniu decyzji.
6. Zapewnienie wyraźniejszych dowodów uznania dla osiągnięć pracownika.
7. Zgoda na zmniejszenie obciążenia pracą oraz umożliwienie większego zróżnicowania obsługiwanych klientów.
8. Eksperymentowanie z takimi rozwiązaniami jak: elastyczny czas pracy, praca rotacyjna, dzielenie obowiązków, wzbogacenie pracy.
9. Zapewnienie pracownikom możliwości korzystania z pomocy doradczej w ramach organizacji.
10. Propozycje kompleksowych programów orientacji dla pracowników.
11. Sponsorowanie warsztatów na temat kierowania stresem oraz tzw. grup wsparcia w ramach organizacji.
12. Wyjaśnienie celów i polityki organizacji.
13. Identyfikacja stałych źródeł stresu i frustracji.

14. Zapewnienie pomocy w zakresie planowania rozwoju kariery.
15. Ograniczenie intensywności zadań w ramach wykonywanej pracy.
16. Identyfikacja źródeł braku jednoznaczności ról i konfliktów stąd wynikających; próba rozwiązania tego problemu.
17. Próba większego wykorzystania zdolności i umiejętności pracownika.
18. Zapewnienie właściwego potencjału umożliwiającego wykonywanie powierzonych zadań.
19. Ograniczenie zbyt napiętych rozkładów zajęć (np. zbyt wiele spotkań).
20. Wykorzystanie technik ograniczających rozszerzanie się epidemii aby zredukować zakaźne objawy wypalenia.
21. Ograniczanie izolacji pracowników.
22. Stworzenie możliwości wykorzystania odpowiedniego czasu na przygotowanie do pracy.
23. Zapewnienie pracownikom większego poczucia bezpieczeństwa.

Jednostka. Indywidualne podejścia do poprawienia i zapobiegania sytuacji związanej z wypaleniem są różne w zależności od tego, jaką przyjmiemy teorię co do przyczyn tego stanu. Jeśli na przykład stres zostanie uznany za czynnik przyspieszający stan wypalenia, może być on postrzegany w różny sposób przez zwolenników teorii psychoanalitycznych, uczenia się i behawioralnych, rozwojowych, socjologicznych, fizjologicznych, neurobiologicznych czy środowiskowych. Większość propozycji dotyczących udzielenia pracownikowi pomocy przy zapobieganiu lub radzeniu sobie ze stanem wypalenia jest w istocie poza wszelkimi teoriami; najczęściej propozycje te oparte są na wstępnym, dość przypadkowym zestawie koncepcji dotyczących natury i przyczyn tego stanu. Mając to na uwadze, przedstawimy teraz kilka propozycji jak nadać większy sens bieżącym działaniom.

Kilka z nich dotyczy działań profilaktycznych mających na celu udzielenie pomocy pracownikom w radzeniu sobie z potencjalnym wypaleniem. Działania te wydają się być uzasadnione, choć może wystąpić obawa o ich wpływ na spełnienie się tej ewentualności. Zakłada się, że takie przygotowanie pozwoli na stworzenie realistycznego obrazu zadań zawodowych, przyczyniając się w ten sposób do ograniczenia ewentualnej luki pomiędzy oczekiwaniami a realiami. Jeśli oczekiwania co do no-

wej pracy są bardziej zgodne z faktycznym jej obrazem, ewentualny stres uważa się za mniej prawdopodobny. Zakłada się, że jeśli pracownicy dzięki takiemu przygotowaniu nie mają złudnych wyobrażeń, nie mogą przeżywać rozczarowań poznając realia pracy.

Pracując z grupą pielęgniarek, Freedy i Hobfoll (1994) wykorzystali szkolenie uodparniające na stres (Meichenbaum's Stress Inoculation Training – SIT, 1985) oraz element wsparcia otoczenia w celu znacznego ograniczenia stanu wypalenia wśród jego uczestniczek. Program SIT umożliwił grupie uczestniczek poznanie przyczyn i skutków stresu, pozwolił na zdobycie umiejętności radzenia sobie w sytuacjach stresujących oraz zapewnił dalszą opiekę nad faktycznym zastosowaniem zdobytych umiejętności w nowych sytuacjach. Zarówno programy przygotowujące do podjęcia nowej pracy (*pre-service*) jak i te obejmujące pracowników już zatrudnionych (*in-service*) oparte są na podobnych założeniach. Obejmują one szkolenia w zakresie poznania źródeł stresu wywołanego pracą zawodową, techniki radzenia sobie ze stresem oraz ocenę zastosowania tych technik w praktyce. Autorzy różnych prac podają jednak różne propozycje co do konkretnych, indywidualnych działań.

Leiter i Meechan (1986) badali problem wypalenia (zgodnie z definicją podaną w MBI – Maslach Burnout Inventory) wśród personelu ośrodka rehabilitacji i opieki psychicznej. Najbardziej pouczającym rezultatem tych badań wydaje się być stwierdzenie, że zarówno wyczerpanie emocjonalne jak i zmiany osobowościowe, według koncepcji wypalenia Maslach wzrastały, gdy pracownicy koncentrowali swoje kontakty towarzyskie w ramach formalnie określonych dziedzin zawodowych. Najwidoczniej, najlepiej jest móc oderwać się od problemów zawodowych, tzn. rozdzielić pracę zawodową od życia towarzyskiego.

Jeśli opowiadamy się za rozumieniem pojęcia wypalenie w kategoriach stagnacji zawodowej – osiągnięcia fazy plateau, uzasadnione wydaje się przekonanie, że w sytuacji, gdy coraz więcej wysoko wykwalifikowanych osób konkuruje o zmniejszającą się liczbę miejsc pracy, brak właściwej polityki rozwoju i awansów prowadzić będzie do coraz większej ilości pracowników wyhamowanych, znudzonych lub mających poczucie znalezienia się w potrzasku. Rantze i Feller (1985) w następujący sposób opisali cztery możliwe opcje, które realizują pracownicy znajdujący się w takiej sytuacji.

- *Podejście spokojne*: zaakceptowanie sytuacji i dostosowanie się do niej poprzez ukrycie frustracji i niezadowolenia. Kontynuacja pracy zawodowej, poszukiwanie satysfakcji poza nią.
- *Gra w klasy*: pozostanie w firmie, podejmowanie prób „przeskoczenia” do innego działu lub biura.
- *Zmiana podejścia jednokierunkowego*: opuszczenie firmy i zatrudnienie się w innej, z nadzieją, że tam sytuacja będzie bardziej korzystna.
- *Podejście przedsiębiorcze*: przeprowadzenie rozpoznania jakie jest zapotrzebowanie na towary lub usługi; uruchomienie własnej firmy produkcyjnej lub usługowej, uwolnienie się w ten sposób od zależności obowiązujących w organizacjach lub sferze budżetowej (str. 25).

Rantze i Feller proponują ponadto piąte rozwiązanie – zmiany wewnątrz organizacji, które obejmuje realizację strategii zmian w ramach organizacji, dzięki zastosowaniu standardowych technik rozwoju organizacyjnego.

Inni badacze, zwolennicy holistycznej edukacji zdrowotnej, przedstawiają odmienne propozycje (Argeropoulos, 1981). Zalecają oni intensywne ćwiczenia fizyczne, dobre odżywianie się, techniki relaksacyjne (takie jak np. medytacje, wprowadzanie się w stan hipnozy, technika głębokich oddechów, relaks progresywny, joga, trening autogenny np. biofeedback), wykorzystanie grup wsparcia w celu pobudzenia samoświadomości, samoakceptacji, umiejętności organizacyjnych, szkolenia w zakresie umiejętności radzenia sobie w konkretnych sytuacjach, czy wreszcie zmianę systemu destruktywnych przekonań.

Forney (oprac. zbior., 1982) proponuje wykorzystanie terapii racjonalno-emotywniej (Rational Emotive Therapy – RET), w celu wyjaśnienia różnych „mitów” przyczyniających się do narastania postaw destrukcyjnych. Mity te wyrażają się w stwierdzeniach typu: „moja praca, to całe moje życie” lub „muszę zawsze działać na najwyższych obrotach, z energią i entuzjazmem” (str. 437). Główna idea tej terapii polega na wykorzystaniu racjonalnego rozumowania do zwalczania tego typu mitów.

Cedoline (1982) zachęca do zachowania w życiu równowagi pomiędzy pracą i zabawą, wyzwaniem i odpoczynkiem, stresem i relaksem, towarzystwem i samotnością, oraz samodyscypliną i pobyżaniem sobie.

Program kierowania stresem może pomóc osiągnąć tę równowagę. Pierwszy etap tego programu polega na określeniu rodzaju stresu jakiego doświadczamy, jakie warunki pracy są najbardziej stresujące, co robimy lub co sobie mówimy w sytuacji stresu. Drugi etap ma za zadanie pomóc w odczytaniu indywidualnych symptomów stresu. Przez sześć tygodni uczestnicy programu prowadzą dziennik wydarzeń stresujących. Mają oni też opisywać wydarzenia, które poprzedzały odczucie stresu, kiedy w ciągu dnia odczuwali stres, co to były za odczucia, jaka była ich reakcja. Każdy dzień był oceniany w skali od 1 do 10 (1 – katastrofa; 10 – sukces). Następny etap zakładał selektywne wykorzystanie technik radzenia sobie ze stresem, różniących się w zależności od tego, czy stres powodowany jest brakiem możliwości własnej kontroli nad problemem, reakcją na problemy zawodowe, czy też trudnościami w porozumiewaniu się, nadmiarem pracy, niejednoznacznością lub konfliktem ról, brakami szkoleniowymi. Z tym programem wiąże się duże nadzieje, zwłaszcza jeśli dopracowane zostaną konkretne cele i zalecenia co do dalszych działań.

Często mówi się o grupach wsparcia jako o istotnym elemencie w procesie zapobiegania lub reagowania na problem wypalenia (Spicuzza & De Voe, 1982). Spicuzza i De Voe opracowali grupowy system wzajemnej pomocy (Mutual Aid – MA) dla osób przeżywających wypalenie. Postrzegają oni takie grupy jako miejsce pozwalające pracownikom „odkryć i dokonać ponownej oceny sensu własnego istnienia, poszukiwać osobistych znaczeń w społeczeństwie, zmniejszyć poczucie samotności w ramach spotkań grupowych oraz być może promować zmianę społeczną” (p. 96). Są to rzeczywiście wzniosłe cele. System zakłada pracę w 8–12-osobowych grupach, jednorodnych lub zróżnicowanych. Spotkania łączą elementy socjalizacji, instrukcji, dyskusji o prowadzeniu firmy i ewaluacji poprzednich spotkań. Dużo uwagi poświęca się również potrzebom uczestników w zakresie podejmowania ryzyka oraz eksperymentowaniu z wprowadzaniem nowych zachowań do praktyki.

Niewiele prac poświęconych jest analizie skuteczności działań zapobiegawczych w porównaniu ze skutecznością interwencji ukierunkowanych na rozwiązanie już istniejącego problemu wypalenia. Jedną z prac (Firth & Shapiro, 1986) dotyczyła efektywności działań psychotherapeutycznych w sytuacji stresu zawodowego. Pracowano z grupą 40 osób zatrudnionych na stanowiskach kierowniczych oraz w wolnych

zawodach, które zgłosiły się w po pomoc będąc w stanie poważnego stresu zawodowego (tzn. wykraczającego poza typowy zakres). Niektóre z tych osób objęto programem ośmiu sesji terapeutycznych opartych na metodach poznawczo-behawioralnych lub terapii zorientowanej na budowę związków. Badania kontrolne, przeprowadzone w trzy miesiące później ujawniły, że trzy czwarte uczestników wykazywało poziom stresu zbliżony do normalnego. Terapia poznawczo-behawioralna okazała się być bardziej skuteczna w zakresie redukcji ogólnych symptomów, nie zaobserwowano jednak różnic pomiędzy obydwoma metodami jeśli chodzi o pomoc w problemach zawodowych. Opierając się na tych pomyślnych wynikach, autorzy zalecają raczej prowadzenie terapii w sytuacji już zaistniałego problemu, niż profilaktyczne zajęcia grupowe dotyczące kierowania stresem.

10. MATKI PRACUJĄCE ZAWODOWO

Wiele odgrywanych przez nas ról życiowych jest wzajemnie od siebie zależnych. Przykładowo, pracownik może jednocześnie być córką, żoną czy matką. Istotny jest element symbiotycznego współistnienia pewnych ról. W oparciu o nasz przykład możemy stwierdzić, że praca wpływa na rodzinę, rodzina natomiast wpływa na zachowania zawodowe. Przez lata powstawało wiele bardziej lub mniej prawdziwych teorii na temat konkretnych skutków tych współzależności. W tej części omówimy niektóre zagadnienia związane z wpływem rodziny na pracę zawodową oraz spróbujemy wyciągnąć pewne wnioski w oparciu o istniejące prace badawcze.

10.1. Wpływ na dzieci

Według ankiety przeprowadzonej wśród kobiet przez *New York Times* w 1989 roku, najistotniejsze problemy, z którymi obecnie borykają się kobiety to w kolejności: równość kobiet i mężczyzn w pracy, godzenie pracy zawodowej z obowiązkami rodzinnymi, opieka nad dziećmi, aborcja, równouprawnienie. Nie jest zadziwiający fakt, że tak duża ilość najważniejszych dla kobiet problemów dotyczy zagadnień pracy zawodowej.

Obecnie matki ponad połowy wszystkich dzieci poniżej 18-go roku życia pracują zawodowo. Tradycyjny wzorzec dla kobiety zakładał okres pracy po ukończeniu szkoły, przerwę w zatrudnieniu związaną z rodzeniem i wychowywaniem dzieci, a następnie, gdy dzieci wkroczą w wiek szkolny – powrót do pracy. Ten tradycyjny wzór ulega obecnie przekształceniom na korzyść stałej kariery.

Chociaż dużo prac podejmuje temat wpływu pracy zawodowej matki na dzieci, wiele z nich wykazuje istotne braki metodologiczne. Na przykład, niektóre prace próbują rozważyć możliwość zastępczej opieki nad dziećmi w godzinach pracy matki, nie zajmując się jednak oceną jakości tej opieki. Ponadto, badania te często nie uwzględniają statusu zawodowego i wykształcenia matki, wieku dzieci, gdy rozpoczynała ona pracę zawodową, satysfakcji z macierzyństwa, stosunku innych członków rodziny do pracy zawodowej matki, udziału męża w obowiązkach domowych, cech osobowości rodziców oraz podziału ról według płci, wielkości rodziny czy wzoru kariery matki. Musimy dodać jeszcze, że grupy, na których prowadzone są badania są zwykle bardzo małe, definicje głównych pojęć są odmienne w różnych pracach, większość zebranych danych pochodzi z ankiet wypełnianych przez uczestników, a wyniki badań rzadko znajdują oparcie w którejś z teorii. Chociaż łatwo byłoby odrzucić wyniki wszystkich tego typu prac badawczych jako zebrane w sposób niemożliwy do zaakceptowania, wyrok taki byłby zbyt surowy. Wiele z nich może mieć dość konstruktywne znaczenie.

Niektóre przeglądy literatury specjalistycznej na ten temat (Etaugh, 1974, 1980, 1984; Heyns & Catsambis, 1986; L. W. Hoffman, 1979, 1989; Milne, Myers, Rosenthal & Ginsburg, 1986) posiadają dość ciekawe podsumowania. Etaugh twierdzi na przykład: „Dostępne dane wskazują, że wysokiej jakości opieka nie wydaje się wpływać negatywnie na przywiązanie dziecka do matki, jego rozwój intelektualny, zachowania społeczne i emocjonalne” (1980, str. 309). Etaugh (1974) podkreśla dalej, że siła więzi pomiędzy matką a dzieckiem zależy bardziej od jakości i intensywności ich wzajemnych związków niż od ich częstotliwości. Stabilna i stymulująca opieka ma istotne znaczenie dla osobowościowego i poznawczego rozwoju dziecka, jakkolwiek by to pojęcie opieki definiować. Ponadto, przystosowane – dobrze funkcjonujące w swoich rolach matki (bez względu na charakter tych ról) mają zazwyczaj dobrze przy-

stosowane – prawidłowo funkcjonujące przez cały okres ich wczesnego rozwoju dzieci (z ewentualnym wyjątkiem chłopców i dziewcząt z niższych klas, których matki pracują w pełnym wymiarze godzin). Praca matki nie wydaje się wpływać na osiągnięcia szkolne dzieci, ma natomiast pozytywny wpływ na poziom ich aspiracji edukacyjnych i zawodowych (zwłaszcza jeśli chodzi o wybór mniej tradycyjnych dróg rozwoju kariery przez córki).

Niewiele prac wykazało stały negatywny wpływ pracy matki na osiągnięcia szkolne jej dzieci. Jedno z takich badań przeprowadzone zostało przez Milne'a (oprac. zbior., 1986). Wykorzystując dwa zestawy danych zebranych w grupie około 15 000 uczniów szkół podstawowych i średnich w odstępie pięciu lat, wykazał on, że praca matki oraz wychowywanie dzieci przez samotnych rodziców może mieć negatywny wpływ na osiągnięcia szkolne, różny jednak w zależności od wieku, rasy, struktury rodziny. Badania wykazały, że dochód i właściwa organizacja czasu były czynnikami mogącymi łagodzić negatywne konsekwencje pracy zawodowej. Heyns i Catsambis (1986) dokonali analizy tych samych danych, uzupełniając jednak model o pomiar czynników określających zatrudnienie matki, takich jak: nastawienia osobiste, czynniki strukturalne, czy społeczno-ekonomiczne. Wykazany w wyniku tej analizy wpływ okazał się znacząco mniejszy. Istotny negatywny wpływ miał miejsce tylko w przypadku kobiet zatrudnionych na najkrótsze okresy czasu lub tych, które ograniczyły pracę zawodową, gdy dzieci dorosły. Kalmijn (1994), wykorzystując olbrzymi zestaw danych, przeprowadził analizę wpływu statusu zawodowego matek na naukę ich dzieci. Wykazano silną zależność, niezależną od wpływu wykształcenia i pracy zawodowej ojca zarówno na synów, jak i na córki. Wyniki analizy Kalmijn'a podkreślają pozytywny wpływ pracy zawodowej matki na dzieci, przynajmniej w odniesieniu do osiągnięć szkolnych.

Jedyną bardziej obszerną pracą wykazującą negatywny wpływ pracy matki na rozwój poznawczy i behawioralny dziecka (przynajmniej w pierwszym roku życia), jest praca Baydar'a i Brooks-Gunn'a (1991). Ich analiza dużego zestawu danych zebranych w oparciu o krajowe długofalowe badania młodzieży, w sposób niemal jednoznaczny dowodzi, że praca zawodowa matki w okresie wczesnego dzieciństwa jej dzieci ma ogólnie negatywny wpływ na ich rozwój. Chociaż temu badaniu

można zarzucić wiele uchybień metodologicznych, a danych nie poddano ponownej analizie, ewidentnie wyniki tego badania są odmienne od wyników innych prac. W przyszłych badaniach konieczne wydaje się uwzględnienie jakości opieki nad dzieckiem jako ważnego czynnika warunkującego wyniki badań.

Fakt posiadania lub nieposiadania dzieci oraz pozycja materialna rodziny są dwoma głównymi czynnikami wpływającymi na decyzję kobiety o podjęciu pracy zawodowej. Urodzenie dziecka miało kiedyś silnie negatywny wpływ na decyzję o pracy poza domem. Obecnie, zarówno potrzeby finansowe jak i osobista potrzeba satysfakcji wydają się wspólnie przyczyniać do sytuacji, w której praca zawodowa matek nawet małych dzieci jest zjawiskiem powszechnym. Wiele osób uważa, że sytuacja ta prowadzi do konfliktu ról pomiędzy rolą matki a rolą pracownika, co z kolei może prowadzić do stresów. Nie mniej istotnym ich źródłem wydaje się być poczucie winy odczuwane przez matkę pracującą. Od czasu, gdy Bowlby (1958) wprowadził pojęcie „deprywacji macierzyństwa” do wyjaśnienia poznawczych, emocjonalnych i społecznych deficytów u dzieci w ośrodkach opieki (opierając się na badaniach mających poważne uchybienia metodologiczne) oraz od czasu wydania pracy Harlow (1953) poświęconej zachowaniom macierzyńskim u małp, powszechnie dokonywano uogólnień dotyczących sytuacji matek pracujących zawodowo. Pochopne zaakceptowanie tych uogólnień wydaje się być dalece niewłaściwe.

Jak wynika z literatury popularnej, począwszy od Philipa Wylie i jego koncepcji „*mamusizmu*” (*momism*) aż do chwili obecnej, w modzie jest obciążanie matek winą za całe zło w społeczeństwie. Bardziej znamienity jest fakt, że specjalistyczne publikacje podjęły tę powszechną opinię spychając matki do roli kozła ofiarnego. P.J. Caplan i Hall-McCorquodale (1985a, 1985b) prześledzili przypadki obarczania winą matek w głównych czasopismach medycznych od 1970 do 1982 roku i stwierdzili, że wzrost poziomu świadomości co do awansu zawodowego kobiet nie wydawał się mieć żadnego wpływu na powszechną praktykę obwiniania matek. Na przykład, aktywność zawodowa kobiet postrzegana jest jako przyczyna problemów dzieci, podczas gdy aktywność zawodowa ojca lub jego bierność, czy też zupełny brak zaangażowania, nie były uważane za czynnik sprawczy tych problemów. Caplan i Hall-McCorquodale sugerują, iż istnieje proste rozwiązanie takiej sytuacji:

gdzie tylko jest to możliwe należy zmienić kierunek dociekań z zależności matka-niemowlę lub matka-dziecko starsze na zależność rodzic-dziecko. Oczywiście jest wyraźna granica pomiędzy zaprzeczeniem a realnością i pragnieniem sprawiedliwego przypisania odpowiedzialności, ale wydaje się, iż jest to stanowisko właściwe: powinniśmy być bardzo ostrożni w wyciąganiu nieuzasadnionych wniosków przyczynowo-skutkowych dotyczących zachowań matki i dalszych zachowań dziecka. Do tych negatywnych postaw odniosła się też w swojej pracy Silverstein (1991), podkreślając względnie nieproduktywny kierunek aktualnych badań. Proponuje ona wstrzymanie programów badawczych, które doszukują się negatywnych konsekwencji pracy zawodowej matek i innej niż tradycyjna opieki nad dziećmi; proponuje w zamian projekt badawczy, który podejmie kwestię negatywnych konsekwencji *nie zapewnienia* dostępnych, wysokiej jakości usług w zakresie opieki dziennej nad dziećmi, a również uwzględni ocenę znaczenia centralnej roli ojca i życia rodzinnego w osiągnięciu pożądaných efektów wychowawczych.

Badania dotyczące wpływu pracy zawodowej matek na ich dzieci (niemowlęta, w wieku przedszkolnym i szkolnym) pozwalają na wyciągnięcie kilku wniosków, co do zasadności których możemy być dość pewni:

1. Kiedy dziecko objęte jest wysokiej jakości opieką instytucjonalną, konsekwencje intelektualne tego stanu rzeczy nie są ani szkodliwe, ani pozytywne, z wyjątkiem dzieci pochodzących ze środowisk podwyższonego ryzyka. U tych dzieci pobyt w dziennych ośrodkach opieki wydaje się faktycznie wpływać na utrzymanie lub podwyższenie ilorazu inteligencji.
2. Praca zawodowa matki *per se* nie wydaje się wpływać na zmianę więzi emocjonalnych pomiędzy matką a dzieckiem.
3. Satysfakcja zawodowa matki okazuje się mieć pozytywny wpływ na rozwój dzieci w wieku przedszkolnym.
4. Jak do tej pory nie ma przekonujących i potwierdzonych dowodów szkodliwego wpływu pracy zawodowej matek na dzieci w wieku przedszkolnym. Jedyne co można z całą pewnością powiedzieć to, że praca zawodowa matki nie krzywdzi dziecka.
5. Praca zawodowa matki ma prawdopodobnie pozytywny wpływ na rozwój kariery i zaangażowanie zawodowe jej córki. Praca matki

zestawiona z takimi czynnikami jak poziom wykształcenia i status zawodowy matki, ideologia związana z podziałem ról według płci, czy zachęta ze strony obu rodziców, ma istotny wpływ na zmniejszenie kategoryzowania ról według płci przez córkę oraz prowadzi do bardziej asertywnego planowania kariery.

6. Dzieci w wieku dojrzewania, co potwierdza doświadczenie, nie wykazują żadnych udowodnionych przejawów stałych, negatywnych konsekwencji pracy zawodowej matki.
7. Reakcje dorastających dziewcząt na pracę zawodową matki mogą się różnić od reakcji dorastających chłopców.

Często twierdzi się, że większy udział ojca w procesie faktycznego wychowania dziecka oraz w innych obowiązkach domowych pozytywnie wpływa na postawy dzieci wobec ról związanych z płcią (tzn. w kierunku androgenicznym). Badania Baruch'a i Barnett'a (1986) wykazały jednak, że bezpośredni wpływ ojca na postawy dzieci jest zasadniczo dość nikły. Wyniki ich badań wskazują, że stosunek matki do roli ojca ma bardziej istotne znaczenie niż faktyczne zachowania ojca. Na przykład, jeśli matka reprezentuje tradycyjny system wartości co do ról męskich, to nawet jeśli jej mąż jest aktywnym uczestnikiem życia domowego, dziecko otrzymuje informacje, które osłabiają wpływ zachowań ojca.

Jedną z prób starannego przedstawienia sposobu opieki nad dzieckiem jako zmiennej stanowi praca Benn (1986). Nie wykazała ona żadnego związku pomiędzy opieką nad dzieckiem (czy statusem społeczno-ekonomicznym) a więzią pomiędzy pracującymi zawodowo matkami i ich 18-miesięcznymi, pierworodnymi synami. Dowiodła raczej, że wpływ pracy matki na jej więzi z synem jest uzależniony od stanu emocjonalnego matki, przejawiającego się w jej stosunku do macierzyństwa, wrażliwości, satysfakcji z opieki nad dzieckiem, czy też od jej stosunku do aktywnego uczestnictwa męża w życiu domowym i rodzinnym. Uogólniając, im bardziej spójna postawa matki w tym zakresie, tym zdrowszy styl opieki i decyzje dotyczące tej opieki.

Rozumując logicznie, wysokiej jakości opieka w dziennym ośrodku dla dzieci wydaje się być lepszą alternatywą niż zmęczona, wiecznie zajęta, czy znudzona matka w domu. Faktycznie, badania wykazują, że matki pracujące poświęcają zasadniczo prawie tyle samo czasu na aktyw-

na interakcję z ich dziećmi, jak matki, które przez cały dzień są w domu. Według niektórych badań dzieci matek pracujących coś zyskują, według innych tracą (badano np. osiągnięcia w szkole, rozwój osobowościowy, zajęcia rekreacyjne, absencje, itp.) tak więc średni wynik tych dociekań to brak znaczących różnic w tym zakresie (S.H. Cramer, Keitel & Rossberg, 1986).

Stosunkowo niewiele jest prac porównujących matki pracujące w niepełnym wymiarze godzin i matki pracujące na pełnych etatach. Wstępne wyniki badań (Olds, Schwartz, Eisen, Betcher & Van Niel, 1993) sugerują, że mogą pod tym względem istnieć pewne różnice (np. w grupie matek pracujących w niepełnym wymiarze godzin ojcowie spędzali więcej czasu zajmując się dziećmi i wyrażali większe poczucie wspólnoty; grupa matek pracujących w niepełnym wymiarze godzin wyrażała mniej obaw co do przyszłości i wykazywała większe zadowolenie z kontaktów towarzyskich poza małżeństwem). Ten kierunek badań wydaje się wart dalszych analiz i rozważań (np. czy jest jakiś poziom progowy pracy zawodowej matek?).

Jak do tej pory, nie ma więc jednoznacznych dowodów na to, że dzieci są ofiarami pracy zawodowej matek. Zebrane dane potwierdzają, przynajmniej w tym zakresie w jakim badania były prowadzone, że praca matki redukuje u dzieci stereotypowe podejście do ról związane z płcią oraz ma pozytywny wpływ na rozwój kariery córek. Należy raz jeszcze podkreślić, że chociaż dostępna literatura nie wykazuje żadnych większych korzyści dla dzieci, które można by przypisać pracy zawodowej matki, większość prac potwierdza również, że zasadniczo aktywność zawodowa matki nie odbywa się z krzywdą dla dzieci.

10.2. Znaczenie pracy zawodowej dla matki

W poprzedniej części wspominaliśmy o możliwości konfliktu ról i stresu jako rezultatów pracy zawodowej matki. Ogólny wniosek wynikający z większości badań potwierdza brak różnic w przystosowaniu społecznym i satysfakcji życiowej pomiędzy matkami pracującymi zawodowo a matkami pozostającymi w domu (Keith & Schafer, 1980; D.A. Parker, E.S. Parker, Woltz & Harford, 1980; Townshend & Gurin, 1981). Kilka prac wykazało faktyczne, wymierzalne i pozytywne rezulta-

ty będące konsekwencją pracy zawodowej matek (Kessler & McRae, 1982; L.S. Walker & J.I. Walker, 1980).

Nie ma wątpliwości, że matki pracujące narażone są na większy stres niż matki nie pracujące; jednakże osiągnięte korzyści wydają się równoważyć ten stres, ponadto stres wynikający z konfliktu ról nie wpływa osłabiająco na większość matek pracujących.

Ferree (1984) dokonała przeglądu prac oceniających satysfakcję życiową kobiet pracujących i tych pozostających w domu, z którego wynikało, że w ogólnokrajowych ankietach przeprowadzanych na szeroką skalę, kobiety nie przedstawiały informacji potwierdzających różnicę w poziomie satysfakcji pomiędzy tymi dwoma grupami. W badaniach na małych grupach, wskaźniki satysfakcji i zdrowia psychicznego wydają się nieco przeważać na korzyść gospodyń domowych. Ferree sugeruje, że w badaniach na małą skalę może występować oddziaływanie czynnika potrzeby społecznej. Tak więc, oczekiwania społeczne związane z tradycyjnym postrzeganiem roli kobiety mogą wpływać na udzielane odpowiedzi. Gdy pracująca matka stanie się normą, wyniki te mogą ulec zmianie.

Praca zawodowa nie wydaje się wpływać w jakikolwiek negatywny sposób na dobre samopoczucie psychiczne matki. Wiele prac podkreślało znaczenie wsparcia społecznego jako czynnika moderującego stres u matek pracujących. Suchet i Barling (1985) przeprowadzali badania w Afryce Południowej, które wykazały, że zwłaszcza mąż może przyczynić się do większej satysfakcji jego pracującej żony z małżeństwa i ograniczenia konfliktu jej ról. Praca zawodowa nie jest jednoznacznie korzystna dla kobiet pod względem jej wpływu na ich dobre samopoczucie psychiczne. Wiąże się z nią również wiele stresów. Scarr, Philips i McCartney (1989) stwierdzili, że najwięcej problemów na linii praca zawodowa – rodzina związanych jest z współodpowiedzialnością za sprawy rodziny, wsparciem współmałżonka oraz dostępnymi i wiarygodnymi usługami w zakresie opieki nad dziećmi.

10.3. Wpływ na rodzinę

Jeśli praca zawodowa matki nie wydaje się wpływać negatywnie ani na wychowanie dzieci, ani na dobre samopoczucie psychiczne matki, czy ma ona jakiś wpływ na małżeństwo lub rodzinę?

Wczesne badania potwierdzają zmienny, ale zasadniczo słaby wpływ pracy zawodowej matki na satysfakcję małżeńską. Późniejsze badania, zaprojektowane bardziej precyzyjnie i uwzględniające więcej zmiennych sugerują, że praca zawodowa kobiet sama w sobie nie wpływa na poziom satysfakcji małżeńskiej; chodzi raczej o to, w jakim stopniu praca uniemożliwia spełnienie oczekiwań co do ról małżeńskich, przyczyniając się do konfliktów. To twierdzenie o braku wpływu w najbardziej zdecydowany sposób przedstawione zostało w pracy Locksley'a (1980). Podając silne argumenty zaprzeczył on hipotezie, że takie problemy współczesnego społeczeństwa jak: wzrost liczby rozwodów, przestępczość nieletnich i nieślubne dzieci, przypisać należy uczestnictwu matek w gospodarce pieniądza. Zaczynamy zdawać sobie sprawę, że „charakter i jakość funkcjonowania kobiety w danej roli a nie tylko samo występowanie w tej roli, są zasadnicze dla zrozumienia procesów warunkujących jej dobre samopoczucie psychiczne” (Baruch, Biener & Barnett, 1987, str. 113). W istocie rzeczy, przeprowadzane badania nie wykazują istotnych różnic pod względem statusu zawodowego kobiety oraz stosunków małżeńskich, pomiędzy rodzinami w których pracują obydwie rodzice, a rodzinami w których zatrudnione jest tylko jedno z nich. Na różnych etapach życia, wyniki te mogą jednak być w pewien sposób zróżnicowane (Keith, Goudy & Powers, 1981).

Dalsze informacje pochodzą z badań nad konfliktami zawodowymi i rodzinnymi (Pleck, Staines & Lang, 1980). Badania te wskazują, że około 1/3 wszystkich pracowników (mężczyzn i kobiet) prowadzących życie rodzinne mówi o mniej lub bardziej poważnych konfliktach na styku praca zawodowa – rodzina. Ich ogólna liczba jest względnie mała. Bardziej znaczący jest fakt, że kobiety pracujące zawodowo nie wskazywały częściej na istnienie większych konfliktów niż mężczyźni.

Ogólnie zakłada się, że mężczyźni są bardziej zadowoleni z małżeństwa niż kobiety. Powszechnie uważa się też, że pojawienie się dziecka jest często związane z niższym poziomem satysfakcji życiowej i pogorszeniem stosunków małżeńskich. Praca zawodowa matki nie wydaje się mieć żadnego wpływu na tą sytuację. Przystosowanie do życia małżeńskiego pracujących kobiet jest znacząco lepsze, jak należałoby się tego spodziewać, w przypadku otrzymywania pomocy i wsparcia ze strony męża (np. gdy popiera on pracę żony, pomaga w obowiązkach domo-

wych, reprezentuje podobny system przekonań). Ponadto, również wyższe wykształcenie i wyższy status zawodowy wiążą się z lepszym układem małżeńskim w rodzinach, gdzie obydwójce partnerzy pracują.

Berk (1985), analizując problem dzielenia obowiązków domowych w Stanach Zjednoczonych wykazał, że bez względu na to, czy żona pracuje zawodowo czy też nie, ilość godzin, które mąż poświęca obowiązkom domowym pozostaje stała. Objęte badaniem pary, głównie biali przedstawiciele klasy średniej, postrzegały niesprawiedliwość tego podziału w różny sposób, co zresztą nie dziwi; tylko 6% mężów, ale aż 21% żon mówiło o nierównym podziale obowiązków domowych. Wyniki te tracą na ostrości, gdy spojrzymy na nie przez pryzmat statusu społeczno-ekonomicznego. L.W. Hoffman (1989) stwierdził, że prowadzone na szeroką skalę badania wykazały, iż praca zawodowa matki stanowi większy problem dla ojców o tradycyjnych poglądach na temat podziału ról według płci, niż dla ojców o bardziej liberalnych poglądach na ten temat. Ponieważ poglądy na ten temat zależą od przynależności do klasy społecznej, wykazano bardziej negatywny związek pomiędzy poglądami ojca, a pracą zawodową matki w rodzinach pracowników fizycznych. W rodzinach tych, gdy matka pracuje zawodowo, występuje również tendencja do napięć w stosunkach ojciec-syn, gdyż syn postrzega pracę matki jako wynik nie sprawdzenia się ojca w jego roli. Aby nie zapomnieć, że w innych krajach „trawa może być bardziej zielona” jeśli chodzi o sprawiedliwy podział obowiązków domowych, wspomnimy o pracy Moen'a (1989), który przeprowadzając badania w Szwecji wykazał, że mężczyźni nie uczestniczą na równi z kobietami w spełnianiu obowiązków rodzicielskich (wbrew obrazowi oświeconego Szweda). Mimo wszystko, stan psychicznego komfortu szwedzkich matek wzrósł, pomimo olbrzymiego wzrostu zatrudnienia kobiet w tym kraju. Polityka społeczna Szwecji uwzględnia jednak potrzeby pracujących kobiet w znacznie wyższym stopniu niż ma to miejsce w Stanach Zjednoczonych (np. wydłużone, płatne urlopy wychowawcze, prawo rodziców małych dzieci do zatrudnienia w wymiarze 6-ciu, a nie 8-miu godzin dziennie, itp.).

Problem „kto co robi w domu” może prowadzić pracującą zawodowo matkę do formułowania opinii na temat równości i sprawiedliwości, które z kolei znajdują swój wyraz w pozytywnych lub negatywnych odczuciach na temat małżeństwa. W rodzinach, gdzie mąż i żona pracują

zawodowo, sposób postrzegania sprawiedliwości podziału obowiązków i zarządzania gospodarstwem domowym może prowadzić do konfliktu lub do zgody (Mederer, 1993).

Chociaż nie jest to głównym tematem tej części rozdziału, pragniemy wspomnieć o pracy McBride'a (1990), który wykazał, że problemy na styku praca zawodowa-rodzina nie dotyczą tylko problemów rodzicielskich; często występują również w sytuacji, gdy syn lub córka opiekują się starszymi wiekiem rodzicami lub krewnymi. Ta funkcja opiekuna dodaje jeszcze jeden wymiar możliwym konfliktom wynikającym z faktu pełnienia wielu ról.

Próbując bardziej precyzyjnie określić typy par małżeńskich z jednym lub obojgiem małżonków pracujących zawodowo, Yogev i Brett (1985) opisał cztery kategorie par wyodrębnione w grupie 136 par pracujących zawodowo i 103 par, w których tylko jedna osoba pracowała zawodowo:

- ⇒ *Symetria pracy zawodowej i rodziny*: pary wykazują podobny stopień zaangażowania wobec pracy zawodowej oraz rodziny.
- ⇒ *Symetryczna rodzina i asymetryczna praca zawodowa* – występująca tylko w parach, w których i mąż i żona pracują zawodowo. Podobny poziom zaangażowania rodzinnego (wysoki lub niski), ale różny stopień zaangażowania zawodowego.
- ⇒ *Symetryczna praca zawodowa i asymetryczna rodzina* – występująca tylko w parach, w których i mąż i żona pracują zawodowo. Podobny poziom zaangażowania zawodowego, ale różny stopień zaangażowania rodzinnego.
- ⇒ *Asymetria pracy zawodowej i rodziny*: poziom zaangażowania zawodowego rodzinnego każdego z małżonków jest inny.

Prowadzący badanie wykazali, że w obu grupach par przeważały pary o symetrycznym układzie ról. Sposób funkcjonowania w danych rolach i postawa jednego z małżonków wpływa na role i postawy partnera. Tego rodzaju bardziej szczegółowe definicje określające typy zachowań są bardzo przydatne przy prowadzeniu badań. Pamiętajmy jednak, że sama informacja o tym czy matka pracuje zawodowo lub nie, nie pozwala nam zakładać z góry, że jest ona osobą posiadającą więcej lub mniej władzy w małżeństwie (Pyke, 1994). O tym, które z małżonków dominuje

w małżeństwie decyduje wiele czynników, w większości niezwiązanych z pracą zawodową. To samo dotyczy zresztą satysfakcji z małżeństwa.

10.4. Implikacje dla poradnictwa karierowego

Większość pracujących zawodowo kobiet przeżywa pewne konflikty związane z wykonywaniem różnych ról. Należy im pomóc, aby były na taką sytuację przygotowane; pomocy wymagają kobiety mające problemy z właściwym funkcjonowaniem w przyjętych przez siebie rolach. Wiele młodych kobiet wciąż jest przekonanych, że role pracownika i matki wzajemnie się wykluczają, że jeśli matka pracuje zawodowo czyni tym ogromną krzywdę swoim dzieciom, małżeństwu i samym sobie. Należy im pomóc zrozumieć, poprzez przygotowanie do tego typu sytuacji oraz poprzez wsparcie, że opinie takie nie znajdują żadnego uzasadnienia w praktyce. Ogólna reguła jest następująca: jeśli kobieta jest zadowolona z siebie, ma partnera, który popiera jej pracę zawodową oraz gotów jest pomagać jej w obowiązkach domowych i wychowywaniu dzieci, praca zawodowa takiej matki nie tylko nie przynosi szkody, ale może wręcz przynieść dużo korzyści.

Jedną ze strategii ograniczania konfliktów pomiędzy pracą a życiem rodzinnym jest opóźnienie okresu macierzyństwa lub zachowania takie jak przerwanie pracy w potencjalnie krytycznym okresie wychowywania dzieci lub dokonanie wyboru pozostania rodziną bezdzietną. W wielu miejscach tej książki podkreślamy jak bardzo jest to niezbędne, aby każda osoba a w szczególności kobieta, poważnie podeszła do konieczności planowania drogi życia i kariery. Dokonanie wyboru pomiędzy tradycyjną a nietradycyjną rolą jest jedną z decyzji wymagających starannego zaplanowania. Zaslów i Pederson (1981) przedstawiają cztery propozycje, które mogą wykorzystać doradcy w pracy z parami małżeńskimi, dotyczące problemu wychowywania dzieci:

1. Kobiety przyjmujące na siebie pełnoetatowe obowiązki opiekuńcze dziecka mogą być zadowolone z podjęcia takiej decyzji, jeśli starannie oceniły możliwości ewentualnego powrotu na rynek pracy oraz rozważyły sposoby umożliwiające im zachowanie pełni kompetencji zawodowych. Kobiety planujące łączenie ról zawodowych i rodzinnych powinny ocenić dostępność ewentualnej dodatkowej

lub zastępczej opieki, możliwość skorzystania z elastycznego czasu pracy, zatrudnienia w niepełnym wymiarze godzin lub pracy zawodowej, która pozwalać będzie na przebywanie z dzieckiem. Przeprowadzenie takiej oceny wymaga analizy potrzeb, uczuć i istniejących możliwości.

2. Pary małżeńskie mogą być zachęcane do nawiązania kontaktów z innymi rodzicami, którzy dokonali już podobnych wyborów związanych z podziałem ról według płci.
3. Gdy para małżeńska dokona już wyboru w sprawie rozdzielania obowiązków zawodowych i rodzinnych, rolą doradcy jest udzielenie jej pomocy w stawieniu czoła stresom wiążącym się z tym wyborem.
4. Wsparcie ze strony współmałżonka jest zasadniczym elementem w przystosowaniu się do roli pracującej zawodowo matki; doradca może pomóc każdemu z małżonków zrozumieć możliwe spadające na nich konsekwencje wyboru dokonanego przez partnera.

Chociaż wiele mówi się na temat „subtelnej rewolucji” zrównującej role w rodzinie i chociaż wiele prac naukowych poświęconych jest znikowskiemu stereotypowi „żywiciela rodziny” (Bernard, 1981), kobiety nadal obciążone są większością tradycyjnie kobiecych obowiązków domowych. Poza tym co się mówi i robi, mężczyźni tak jak i kobiety potrzebują wiedzy na temat różnych czynników związanych z problemem pracy zawodowej żony i matki.

Kwestia praca zawodowa a rodzina w oczywisty sposób zaczyna odgrywać coraz większą rolę w planowaniu polityki społecznej państwa. Russo (1990) wykazał na przykład, że program badań poświęcony zdrowiu psychicznemu kobiet opracowany przez Krajowy Instytut Zdrowia Psychicznego podkreślał znaczenie badań na temat rodzicielstwa, stresu związanego z pracą, wpływu funkcjonowania w wielu rolach na zdrowie psychiczne. Te kierunki badań uwzględniać powinny kontekst edukacyjny, status ekonomiczny, status małżeństwa, wiek, oraz rasę i pochodzenie etniczne. Frone i Rice (1987) sugerują, że obecne modele badań nad konfliktami na styku praca – rodzina, powinny mieć znacznie szerszy zakres i uwzględniać uwarunkowania typu praca – inne zajęcia, np. kontekst praca – wypoczynek.

Kończąc, przedstawimy sugestie Etaugh (1984), która zaproponowała szereg wskazówek i instrukcji, pozwalających doradcom pomóc rodzinom, w których matka jest albo aktualnie zatrudniona, albo planuje podjęcie pracy zawodowej. W skróconej formie przedstawiają się one następująco:

1. Dokonaj oceny ich postaw odnośnie tradycyjnej roli kobiety.
2. Zapoznaj się z teorią i pracami badawczymi poświęconymi wyborom zawodowym i rozwojowi jednostki jak też z możliwościami rozwoju kariery oraz zależnościami pomiędzy cyklami rodzinnymi i zawodowymi, aby udzielić kobietom pomocy w zbadaniu wszystkich możliwych opcji.
3. Pomóż pracującym matkom zdać sobie sprawę z tego, że wiele stresów, które przeżywają, jest wynikiem nie ich własnych braków, czy niedociągnięć, ale wynikiem zewnętrznych uwarunkowań zależnych od rodziny i systemów zatrudnienia.
4. Wyjaśnij pracującym matkom, że odczuwane przez nie konflikty ról lub zbytne obciążenie w danej roli nie jest spowodowane ich „nie nadawaniem się” do takiego funkcjonowania, ale ciężarem wymagań większym, niż wiele innych osób zdołałoby udźwignąć.
5. Pomóż pracującym zawodowo matkom określić ich system wartości oraz zrozumieć, że wartości dotyczące kariery i rodziny mogą ulec zmianie wraz ze zmianą okoliczności.
6. Pomóż pracującym zawodowo matkom rozpoznać i czerpać satysfakcję z ich indywidualnych atutów i osiągnięć.
7. Pomóż pracującym matkom i ich mężom osiągnąć poczucie równowagi w ich związku dzięki wyjaśnieniu zagadnień związanych ze współzawodnictwem i dominacją.
8. Pomóż pracującym matkom odczuć wsparcie zewnętrzne dzięki kontaktom z innymi pracującymi matkami lub parami małżeńskimi znajdującymi się w podobnej sytuacji na różnych etapach życia, w ramach sesji terapii grupowej.
9. Udostępnij pracującym matkom istotne dla nich informacje dotyczące wpływu zatrudnienia matki na dzieci, ponieważ brak informacji lub błędne informacje na ten temat mogą przyczynić się do większych stresów i konfliktów przeżywanych przez te kobiety.

10. Zapewnij pomoc i informacje dotyczące spraw praktycznych, takich jak dostępność usług w zakresie opieki nad dziećmi.
11. Zachęć do dyskusji rodzinnych pozwalających na poznanie uczuć, potrzeb i postaw matki pracującej, jej partnera i jej dzieci, związanych z funkcjonowaniem matki w wielu rolach, zachowaniami alternatywnymi wobec tradycyjnej roli matki oraz dzieleniem obowiązków domowych i rodzinnych.
12. Zachęć rodziców do nawiązania szczerych i częstych kontaktów z opiekunami ich dzieci.
13. Zachęcaj pracujące matki do rozmów z dziećmi o pracy, zabierania ich tam czasem, zapoznania z wybranymi współpracownikami.
14. Pomóż pracującym rodzicom opanować umiejętności i możliwe zachowania w sytuacji występowania negatywnych reakcji dzieci na pracę matki lub osoby obcej zajmującej się nimi.
15. Wspieraj zmiany w polityce społecznej ułatwiające życie pracującym matkom i ich rodzinom, takie jak na przykład ograniczanie barier w systemie zatrudnienia lub poprawa dostępności wysokiej jakości usług w zakresie opieki nad dziećmi*.

Organizacje, w których matki są zatrudnione również mogą przyczynić się do zmniejszenia ciężaru spoczywającego na rodzinach, w których zarówno mąż jak i żona pracują zawodowo. Mogą one być bardziej elastyczne odnośnie rozkładu godzin pracy, udzielać zwolnień pozwalających na wywiązanie się z obowiązków rodzinnych, zapewniać pełnych zrozumienia przełożonych, oferować usługi w zakresie opieki nad dziećmi.

Możemy z całą stanowczością potwierdzić, że znaczna większość fachowych publikacji na temat pracy zawodowej matek wykazuje, że praca ta nie krzywdzi ani dzieci, ani matki, ani małżeństwa. Praca zawodowa matki może mieć wręcz korzystny wpływ na wiele z tych spraw. Ponieważ powszechne opinie różnią się od potwierdzonych faktów, konieczna jest masowa reedukacja amerykańskich kobiet i mężczyzn w tym zakresie. Proces ten już się rozpoczyna.

* Przedruk z *Perspectives on Work and the Family*, wyd. S.H. Cramer, str. 31–33, za zgodą Apen Publishers Inc.

11. RODZINY DWÓCH KARIER

Do tej pory zajmowaliśmy się problemami rodzin, w których dwoje małżonków pracuje zawodowo lub zarobkowo. Teraz omówimy popularne w kulturze Zachodu zjawisko, jakim jest rodzina dwóch karier. Określenie to odnosi się do par, w których zarówno mąż jak i żona są bardzo oddani pracy, a praca żony ma charakter ciągły, bez przerw w zatrudnieniu. Jeśli kategorię tę określimy jeszcze precyzyjniej, jako pracę dwojga małżonków w zawodach wolnych, inżynieryjnych lub na stanowiskach kierowniczych, obejmować będzie ona około 14% zawodowo czynnych Amerykanów. Zajmując się tym problemem pragniemy przedstawić jeszcze inne spojrzenie na role w rodzinie w kontekście rozwoju kariery.

11.1. Cechy charakterystyczne rodzin dwóch karier

Pojęcie *rodziny dwóch karier* zostało spopularyzowane około 1969 roku, dzięki pracy absolwentów uniwersytetów brytyjskich. Parę Rapoport i Rapoport (1971; 1976) uważa się za tych, którzy zwrócili uwagę na to zjawisko. Analizowali oni pary „dwóch karier” jako nowy typ struktury rodziny, taki w którym obie „głowy domu” dążą do zrobienia kariery, jednocześnie prowadząc razem życie rodzinne, potwierdzając w ten sposób duże znaczenie pracy i rodziny zarówno dla mężczyzny jak i dla kobiety.

Od czasu tej wczesnej pracy Rapoportów zrealizowano wiele prac badawczych na temat rodzin dwóch karier. Badaniom tym można zarzucić wiele usterek metodologicznych. Większość grup obejmowanych badaniami była zbyt mała i mało reprezentatywna (np. w wielu pracach badano grupę pracowników naukowych). Do niedawna głównym przedmiotem zainteresowania były kobiety, niewiele badań koncentrowało się lub w ogóle uwzględniało perspektywę mężczyzn. Definicje pojęcia „rodzina dwóch karier” są różne prawie w każdej pracy. Praktycznie żadna praca nie podejmuje problemu par „dwóch karier”, które nie są małżeństwami lub są związkami homoseksualnymi. Ponadto, dane analizowane w tych pracach są często zbierane na drodze wywiadów lub innych form wypowiedzi własnej. Te techniki są oczywiście powszechne w badaniach

socjologicznych, zaniedbują jednak aspekt psychologiczny i inne możliwości gromadzenia danych.

Nagromadzone wyniki badań, którymi dysponujemy, nawet przy pewnych metodologicznych niedociągnięciach, stanowią ciekawy materiał instruktażowy. I tak na przykład jeden z oczywistych wniosków jest następujący: „rodziny dwóch karier”, które jak uważamy reprezentują jedną z najbardziej nietradycyjnych i nowoczesnych struktur rodzinnych, okazują się być zazwyczaj niesymetryczne pod względem podziału obowiązków domowych (Apostal i Helland, 1993). Kobiety najwyraźniej wykonują znacznie więcej niż połowę tych obowiązków. Ta tolerancja wobec problemu obowiązków domowych objawia się w niesprawiedliwym rozdziale funkcji rodzinnych. Być może to żona nie chce zmiany lub godzi się na zwiększony ciężar obowiązków obawiając się naruszyć środowisko rodzinne. Rapoport i Rapoport (1971) podają też inne wyjaśnienie, opisując *linię napięcia tożsamości* kobiety lub mężczyzny, poza którą naruszenie podziału ról według płci staje się już dla danej osoby nieznośne. W każdym bądź razie, tendencja do tradycyjnego podziału pracy w wykonywaniu zadań domowych oznacza, że żony przejmują większość obowiązków związanych z wychowywaniem dzieci i utrzymaniem porządku w domu.

Ogólnie rzecz biorąc, wydawałoby się, że im wyższy status zawodowy żony, tym bardziej będzie ona oczekiwać od partnera przyjęcia przypadającej na niego części obowiązków domowych i rodzicielskich. Być może, w odpowiedzi na wysokie zarobki żony i jej wysoki status zawodowy, mąż będzie bardziej gotowy spełniać jej oczekiwania (G.W. Bird, G.A. Bird & Scruggs, 1984). Ponadto, zasadniczo im niższy status i zarobki pracującej zawodowo żony, tym bardziej prawdopodobna jest asymetria tego związku pod względem ról w rodzinie. Mężczyzna nie przyjmie przecież zachowań czy postaw bardziej androgenicznych tylko dlatego, że jest częścią pary „dwóch karier”, podobnie kariera kobiety nie oznacza, że posiada ona jakieś androgeniczne nastawienia lub cechy (E.A. House, 1986).

Matki i ojcowie nawet w zamożnych małżeństwach „dwóch karier” stają przed podobnymi problemami (Hertz, 1986). Faktem jest, że mężczyźni i kobiety w „rodzinach dwóch karier”, którzy mają podobny status zawodowy i miejsce zatrudnienia, mają podobne przyczyny konfliktów

rodzinno-zawodowych (np. stresy w rodzinie i stresy w pracy zawodowej). Izraeli (1993) wykazał w swojej pracy dotyczącej menedżerów z Izraela brak jakichkolwiek różnic związanych z płcią w dostrzeganych konfliktach rodzinno-zawodowych.

Jeśli pojawia się asymetria w większości par „dwóch karier”, można wysnuć naturalną hipotezę, że połączenie ról rodzinnych i zawodowych powoduje nadmierne obciążenie obowiązkami, dylematy co do tożsamości i poczucia własnej wartości, cykliczne zmiany ról, poczucie dyskomfortu, konflikty ról, naruszenie norm oraz ograniczenie czasu wolnego – wszystko to może powodować stres. Stres faktycznie dominuje w „rodzinach dwóch karier”, ale pary funkcjonujące w takiej strukturze są zazwyczaj przekonane, że stres ten byłby jeszcze większy, gdyby żona nie realizowała własnej kariery. Krótko mówiąc, zwiększony stres, na który narażone są kobiety postrzegany jest przez nie jako stosunkowo niewielki koszt całości osiągnięć.

Nadmierne obciążenie kobiet obowiązkami domowymi może być jednym z powodów częstego podporządkowania kariery żony karierze męża. Poza świadomym wyborem, również element dyskryminacji kobiet wydaje się mieć wpływ na mniejsze sukcesy żon niż mężów w związkach „dwóch karier”. Dyskryminacja ta przejawiać może się w oficjalnych przepisach zabraniających zatrudniania członków jednej rodziny lub bardziej ukrytych formach uprzedzeń dotyczących płci. Ograniczenia wynikające z „podwójnego polowania na pracę” zasadniczo faworyzują mężczyzn i prowadzą do znalezienia przez niego lepszej pracy. Czasami jedynym rozwiązaniem jest tzw. małżeństwo podróźujące, w którym mąż i żona są rozdzieleni geograficznie przez długie okresy czasu.

Jeśli więc tyle trudności związanych jest z rodzinami dwóch karier, dlaczego takie rodziny istnieją? Odpowiedź jest prosta, osoby w tego typu związkach są na ogół szczęśliwe i sam fakt podwójnej kariery uważany jest za zasadniczy dla zachowania tego szczęścia.

Badania Sekaran’a (1982) oraz Hardesty i Betz’a (1980) sugerują, że gdyby żony w małżeństwach dwóch karier nie dążyły do rozwoju swoich karier, byłyby nieszczęśliwe; są one bowiem bardziej podobne do pracujących zawodowo mężczyzn niż do niepracujących kobiet; oznacza to, że nie ma różnicy w podejściu do kariery reprezentowanym przez mężów i żony w rodzinach dwóch karier. Co ciekawe, w tych parach zarów-

no mężczyźni jak i kobiety w swoich hierarchiach wartości wyżej stawiają rodzinę niż pracę zawodową. Tak długo więc jak status zawodowy żony nie musi ulec obniżeniu dla dobra rodziny, jej satysfakcja z małżeństwa jest na wysokim poziomie. Jako niewątpliwe korzyści związku dwóch karier mężczyźni wymieniają większe spełnienie się zawodowe i zadowolenie żon, żonę jako partnera na wysokim poziomie intelektualnym, wyższe dochody rodziny. Kobiety zazwyczaj wymieniają większą możliwość ekspresji oraz realizację potencjału, większe poczucie niezależności oraz możliwość zapewnienia dostatku dzieciom dzięki prowadzeniu rodziny dwóch karier.

Korzyści małżeństwa dwóch karier zostały precyzyjnie wypunktowane w pracy Wilcox-Mattew'a i Minor'a (1989). Wśród innych pozytywnych tej sytuacji wymienione są: poczucie własnej wartości, możliwość osiągnięć i kontroli wynikające z roli pracownika, więcej ról, w których można odnieść sukces, solidarność małżeńska, wyższy standard życia, polityka socjalna niektórych zakładów pracy ułatwiająca opiekę nad dziećmi, więcej ról egalitarnych. Uogólniając, małżeństwa dwóch karier stwarzają możliwość większego poczucia tożsamości żony, wyższych dochodów, doskonalszego rozwoju intelektualnego, większego poczucia własnej wartości. Mężczyźni odnoszą poza tym korzyść z mniej stereotypowego traktowania ról związanych z płcią.

Nawet jeśli kobieta w związku dwóch karier skłania się ku karierze tradycyjnie niekobiecej (np. zawody inżynierskie lub weterynaria) pod względem planów zawodowych nie różni się ona od kobiety pracującej w tradycyjnej specjalności (np. pielęgniarstwo). O'Connel, Betz i Kurth (1989) stwierdzili w swojej pracy na temat kobiet pracujących w tradycyjnie kobiecych i nietradycyjnych zawodach, że plany kobiet związane z dążeniem do wykonywania nietradycyjnego zawodu nie przekładają się bezpośrednio na ich plany prowadzenia nietradycyjnego życia rodzinnego. Obydwie grupy wykazywały typowe dla swojej płci przekonania, plany małżeńskie i macierzyńskie, opinie na temat dominacji ról rodzinnych lub zawodowych. Niewątpliwie istnieje wiele sposobów satysfakcjonujących obie strony, pozwalających na osiągnięcie kompromisu co do podziału obowiązków w domu.

Element szczęścia lub przypadku może odegrać rolę w rozwoju kariery kobiety w związku dwóch karier, ponieważ nieprzewidziane

wydarzenia wpływają na rozwój kariery każdej osoby. Wpływ tych niekontrolowanych czynników może jednak nie być tak silny jak często się uważa. W retrospektywnym badaniu kobiet posiadających wyższe wykształcenie (ukończony *college*), Scott i Hatalla (1990) określili dziewięć czynników warunkujących według tych kobiet wzór ich kariery. Były to w kolejności: świadomość umiejętności i zdolności, postrzeganie zainteresowań, poziom wykształcenia, świadomość poziomu inteligencji, czynniki rodzinne, środowiskowe i kulturowe, niespodziewane wydarzenia osobiste, czynniki specyficzne dla zawodu, środki finansowe wystarczające na pokrycie kosztów szkoły, wiedza na temat możliwości zatrudnienia. Tylko jeden z tych dziewięciu czynników – niespodziewane wydarzenia osobiste – jest czynnikiem uwzględniającym element przypadku.

Prowadzący badania zaczęli interesować się problemem wpływu na męża faktu funkcjonowania w rodzinie dwóch karier. Na przykład O'Neil i Greenberger (1994) zajmowali się tym jak zaangażowanie zawodowe i rodzinne matek i ojców wpływa na stan ich zdrowia psychicznego. Jedynym pewnym związkiem, jaki badanie to wykazało było niskie napięcie związane z wykonywaniem obu ról, odczuwane przez ojców dzieci w wieku przedszkolnym w rodzinach dwóch karier, w sytuacji gdy ich zaangażowanie zawodowe było na niskim, a zaangażowanie rodzicielskie na wysokim poziomie.

L.A. Gilbert (1985) jest jednym z tych, którzy przeprowadzili bardziej dogłębną i staranną analizę mężczyzn w związkach dwóch karier (choć jest ona niekompletna z uwagi na charakter próby). Większość mężczyzn oceniła swoje małżonki jako mające pozytywny lub neutralny wpływ na ich cele zawodowe. Zasadniczo jednak, chociaż mężczyźni w tych związkach przyjmowali na siebie mniej obowiązków domowych i rodzicielskich niż ich żony, im większe było ich zaangażowanie i poświęcenie dla tych obowiązków, tym bardziej odbywało się to ich zdaniem kosztem kariery. Podobnie jak i kobiety w rodzinach dwóch karier, mężczyźni również odczuwali potrzebę otrzymania wsparcia ze strony małżonki i rodziny. Wyrażali oni obawy na temat ograniczonej mobilności zawodowej, ale nie martwił ich wpływ związku dwóch karier na ich zaangażowanie zawodowe, cele zawodowe czy produktywność. Pod względem satysfakcji małżeńskiej, najbardziej istotnym czynnikiem wy-

daje się być poczucie sprawiedliwości i równości na temat rozłożenia ról rodzinnych i zawodowych odczuwane przez obydwójce małżonków. Brak takiej równowagi niszczy wzajemne wsparcie małżonków niezbędne dla pomyślnego funkcjonowania rodziny dwóch karier. Mężczyźni uważali, że porozumiewanie się i kompromis to podstawa dobrego funkcjonowania małżeństwa. Rodziny określono jako tradycyjne, zakładające udział lub pełny podział ról, w zależności od stopnia zaangażowania mężczyzny. Wraz ze wzrostem zaangażowania rósł też poziom stresu mężczyzny, malał natomiast poziom stresu współmałżonki. Mężczyźni opisali też typowe wady i korzyści płynące z życia w związku dwóch karier. Po stronie korzyści znalazły się: wyższy dochód, większe zadowolenie małżonki, jej indywidualna tożsamość, możliwość szerszych kontaktów towarzyskich małżonki, partnerka na wyższym poziomie intelektualnym, mniejszy stres związany z zapewnieniem utrzymania rodziny, większa radość z rodzicielstwa. Po stronie minusów mężczyźni wymieniali stres wynikający z fizycznego i emocjonalnego obciążenia, mniej czasu wolnego, większa ilość obowiązków domowych, zmniejszona aktywność seksualna wynikająca z wyczerpania lub braku czasu, mniejsze możliwości poszukiwania ciekawszych miejsc zatrudnienia, wymagania wynikające z faktu pełnienia kilku ról, mniej czasu na wspólne życie emocjonalne. Podsumowując, praca Gilbert'a jest cennym uzupełnieniem literatury na temat rodzin dwóch karier i podkreśla raz jeszcze wielokrotnie powtarzający się w tej książce motyw: różnice w rozwoju kariery oraz zachowaniach mężczyzn i kobiet są bardziej kwestią stopnia niż rodzaju.

11.2. Poradnictwo dla par wybierających karierę

Wszelkie poradnictwo rodzinno-zawodowe jest w swej istocie poradnictwem stylu życia. Współistnienie pracy zawodowej i życia rodzinnego na zasadzie symbiozy wymaga zarówno od mężczyzn jak i kobiet zrozumienia ich ról życiowych. Większość par małżeńskich ma różnego rodzaju problemy dotyczące ich związku, ale mogą się one wyraźnie nasilać w rodzinach dwóch karier. Wzięcie pod uwagę zmieniających się potrzeb i indywidualnej tożsamości współmałżonka, zmian dotyczących równowagi sił, współzawodnictwa, ciągłej rewizji wstępnych uzgodnień

mażeńskich to warunek *sine qua non* pomyślnego związku. Oczywiście, w każdym małżeństwie, możliwe są różne metody przystosowania się i osiągnięcia szczęścia.

Istnieją propozycje, aby pracodawcy wprowadzali pewne rozwiązania ułatwiające życie parom dwóch karier. Mogą to być na przykład grupy wsparcia, grupy kierowania rozwojem kariery, elastyczny czas pracy, właściwa polityka firmy dotycząca zatrudniania członków jednej rodziny, usługi w zakresie opieki nad dziećmi, itp. Nie znajdujemy się jeszcze w okresie, w którym tego typu praktyki byłyby w firmach powszechnie stosowane. W konsekwencji, na dobre przystosowanie się do życia w związku dwóch karier dodatkowo wpływa konieczność samodzielnego radzenia sobie przez współmałżonków z uwarunkowaniami wewnętrznymi i zewnętrznymi.

Dwie cechy charakterystyczne dla prawie każdego szczęśliwego małżeństwa dwóch karier zawodowych to elastyczność i wewnętrzne poczucie bezpieczeństwa obu partnerów (Maples, 1981). Sundby (1980) wymienia osiem innych czynników, które wydają się odgrywać istotną rolę w szczęśliwych rodzinach dwóch karier: (1) dobra znajomość partnerów przed zawarciem małżeństwa, (2) świadomość własnej indywidualności i poczucie własnej tożsamości, (3) zgodność stylów podejmowania decyzji, (4) duża energia życiowa kobiety, (5) umiarkowane lub niskie potrzeby kontaktów towarzyskich, (6) stała pomoc w zakresie opieki nad dziećmi i obowiązków domowych, (7) zadowolające lub bardziej niż zadowolające wspólne zarobki, (8) poczucie bezpieczeństwa pracy lub możliwości rozwoju kariery. Czynniki te mogą służyć jako pomoc w ukierunkowaniu rozmowy z parami dwóch karier zarówno przed zawarciem oficjalnego związku małżeńskiego jak i w trakcie trwania małżeństwa.

Sekaran (1986a) dostrzega pięć dylematów, przed którymi stają pary dwóch karier: (1) zbyt duże obciążenie w danej roli z powodu przyjęcia na siebie zbyt dużej ilości obowiązków domowych, (2) utożsamianie się z tradycyjnymi rolami męskimi i kobiecymi, (3) problemy decyzyjne związane z cyklami ról (np. kiedy zdecydować się na dziecko), (4) problemy z utrzymywaniem kontaktów towarzyskich prowadzące do izolacji społecznej, oraz (5) sankcje środowiska z powodu nieprzestrzegania tradycyjnego systemu wartości. W celu rozwiązania tych problemów autor-

ka pracy proponuje poradnictwo, które ukierunkowane jest na udzielenie pomocy takim małżeństwom w określeniu własnej tożsamości i koncepcji siebie, zbadanie systemów wartości i rozwinięcie wartości funkcjonalnych, doprowadzenie do równowagi sił i sprawiedliwego podziału ról w rodzinie, zdefiniowanie pojęcia sukcesu, radzenie sobie ze stresem, wprowadzenie nowych zachowań funkcjonalnych oraz zdobycie właściwych umiejętności. Sekaran (1986b) twierdzi również, że niezwykle ważna jest pomoc udzielana tym parom w zakresie zwiększenia ich poczucia własnej kompetencji i wartości, gdyż warunkują one zmienne związane z pracą zawodową (wpływając np. na dochód, zaangażowanie zawodowe, specyfikę kariery, czas wolny od obowiązków) i poziom satysfakcji z tej pracy.

Kobiety mogą zasadniczo posłużyć się dwoma metodami radząc sobie z funkcjonowaniem w związku dwóch karier: dookreśleniem lub rozszerzeniem ról (L.A. Gilbert, Holahan & Manning, 1981). Stosując pierwszą metodę zmieniają one wymagania narzucone na siebie z własnego wewnętrznego przekonania lub na drodze porozumienia z innymi osobami. Druga metoda prowadzi do próby spełnienia wszystkich wymagań roli „super-kobiety”, matki pracującej zawodowo. Dookreślenie ról jest oczywiście mniej stresujące niż próba ich rozszerzenia; kobietom należy więc bardziej skutecznie pomóc w dookreśleniu ich podwójnej roli. M. Parker, Peltier i Wolleat (1981) zalecają wykorzystanie następujących dziewięciu technik w celu usprawnienia dookreślenia ról partnerów w związku dwóch karier:

1. Wzajemne zwracanie się do siebie z prośbą o pomoc i wsparcie.
2. Rozmowy z innymi parami prowadzącymi podobny styl życia.
3. Ograniczenie obowiązków branych naraz na siebie.
4. Wspólne rozmowy na temat oczekiwań, celów i potrzeb.
5. Planowanie rozkładów zajęć (zwłaszcza czasu spędzanego razem i oddzielnie).
6. Poszukiwanie pomocy poza rodziną w zakresie prac domowych i opieki nad dziećmi.
7. Zwracanie się do pracodawcy lub przełożonego o wprowadzenie korzystnych rozwiązań w środowisku pracy.
8. Zaplanowanie czasu wolnego pozwalającego na uwolnienie się od stresu i relaks.

9. Zaplanowanie działań w sytuacjach krytycznych – plany „awaryjne” na wypadek zaistnienia sytuacji nieprzewidzianych (np. choroba, wyjazd poza miasto) (str. 18).

L.A. Gilbert i Rachlin (1987) proponują kilka strategii interwencji możliwych do wykorzystania w pracy z parami dwóch karier: wzbogacenie życia małżeńskiego (poprawa wzajemnych relacji w kontaktach z innymi parami), kierowanie stresem (identyfikacja źródeł i wypracowywanie strategii radzenia sobie) oraz sprecyzowanie wartości (ujawnienie uczuć związanych z danym problemem, takim jak np. sprawa podziału obowiązków domowych).

Niektóre z tych propozycji zostały zrealizowane przez Kahnweiler i Kahnweiler (1980) w ramach warsztatu zorganizowanego dla studentów college’u. Celem warsztatu było podniesienie poziomu świadomości studentów i studentek na temat zagadnień związanych z rodziną dwóch karier. Studenci i studentki w wyraźnie różny (zróżnicowanie według płci) sposób odnieśli się do problemu ewentualnych konfliktów na styku praca zawodowa – rodzina, niewątpliwie potrzebowali przeszkolenia w zakresie strategii postępowania (Burley, 1994). Uznając taką potrzebę, Wharton School działająca przy Uniwersytecie Pennsylvania zaoferowała studentom, w charakterze działań profilaktycznych, możliwość uczestniczenia w kursie przygotowującym do funkcjonowania w roli przyszłego pracownika i członka rodziny (Noble, 1994).

Jest niezwykle istotne, aby doradca rozumiał indywidualne postawy studentów wobec problemu rodziny dwóch karier, zbadał ich nastawienia co do podziału ról według płci oraz pomógł przezwyciężyć istniejące uprzedzenia.

Parom dwóch karier grozi potencjalnie znacznie większy stres i napięcie niż stres i napięcie przeżywane przez normalne pary pracujące zawodowo. Doradcy niezbędna jest więc wiedza na temat tych potencjalnie groźnych problemów oraz wycucie co do podjęcia właściwej drogi postępowania zarówno profilaktycznego jak interwencyjnego. Literatura na temat związków małżeńskich i specjalistycznej terapii małżeńskiej, poświęcona poradnictwu dla par dwóch karier znajdujących się w sytuacji konfliktowej, jest bardzo obszerna (Jacobson & Addis, 1993).

12. ZACHOWANIA W PROCESIE POSZUKIWANIA PRACY: TRZY ASPEKTY

Rozdział ten poświęcony jest głównie niektórym potencjalnym obszarom problemowym związanym z pracą zawodową. Problemy te mogą wynikać z zachowań dysfunkcyjnych, lub mogą być ich przyczyną. Przykładowo – znalezienie pracy jest najbardziej podstawową umiejętnością zawodową. Niepowodzenie – niemożność znalezienia zatrudnienia – seria odrzuceń – może prowadzić do tzw. *szoku odrzucenia*, czyli negatywnych symptomów emocjonalnych i fizycznych, depresji, niskiego poczucia własnej wartości, wyobcowania, braku motywacji, itp. W końcu, osoba wielokrotnie odrzucana staje się pracownikiem zniechęconym (według wcześniej podanej definicji). Zakładamy, że jeśli osoby zawodowo czynne posiadają umiejętności poszukiwania pracy, ich zatrudnienie jest bardziej prawdopodobne. Omówimy trzy spośród wielu umiejętności związanych z poszukiwaniem pracy: źródła pracy, listy motywacyjne i życiorysy oraz rozmowy kwalifikacyjne.

12.1. Źródła pracy

Szukanie pracy jest wstępną fazą ciągu zachowań prowadzących do znalezienia pracy. Jak ludzie postępują, aby zlokalizować potencjalną pracę? Jakie metody lokalizacji pracy wydają się najbardziej przydatne i skuteczne? Nie ma jasnych i precyzyjnych odpowiedzi na tego rodzaju pytania. Wyniki badań uwzględniają tak wiele uwarunkowań, że jakiegokolwiek uogólnienia są bardzo trudne.

Jednym ze sposobów udzielenia odpowiedzi na te pytania jest skierowanie pytania do pracodawców – jak oni postępują obsadzając wolne miejsca pracy. Angresano (1980) zawarł pewne informacje na ten temat w pracy dotyczącej metod zatrudniania pracowników. Niestety, głównym przedmiotem jego zainteresowań były małe i duże firmy mające zatrudniać absolwentów szkół zawodowych i technicznych. Mimo wszystko, wyniki tych badań mogą być przydatne. Podstawowymi metodami rekrutacji pracowników wykorzystywanymi przez tych pracodawców w celu obsadzenia wolnych stanowisk były: promocja wewnętrzna, ogłoszenia prasowe, oraz selekcja zgłaszających się „z ulicy” kandydatów. Główne kryteria doboru

pracowników były następujące: doświadczenie w pracy na podobnym stanowisku w innej firmie, szkolenie w miejscu pracy oraz indywidualna rozmowa kwalifikacyjna (a nie ukończenie formalnego programu nauki). Wynika stąd, przynajmniej w odniesieniu do zawodów związanych z pracą fizyczną, że poszukującym pracy w tych zawodach należy radzić, aby zaczęli od najniższych stanowisk, na tzw. wstępnym poziomie a następnie wypracowywali sobie coraz wyższe pozycje.

Allen i Kearny (1980) analizowali z punktu widzenia osób poszukujących pracy względną skuteczność różnych źródeł pracy dla absolwentów dwuletnich szkół policealnych. Dokonali oni podziału źródeł zatrudnienia na *formalne* (państwowe biura zatrudnienia, prywatne biura zatrudnienia, firmy pośrednictwa pracy, szkolne biura zatrudnienia, związkowe oddziały zatrudnienia, ogłoszenia w gazetach i czasopismach fachowych) oraz *nieformalne* (informacje od przyjaciół, krewnych, członków kadry profesorskiej). Okazało się, że w przypadku absolwentów szkół dwuletnich, poszukujących zatrudnienia na wstępnym poziomie wejścia na rynek pracy, skorzystanie z formalnych źródeł zatrudnienia dawało zdecydowanie bardziej pozytywne rezultaty. W przypadku absolwentów kierunków technicznych zasada ta obowiązywała w nieco mniejszym stopniu w miarę upływu czasu; w przypadku absolwentów wydziału biznesu formalne źródła zatrudnienia okazywały się przydatne. Wyniki te nieco odbiegają od wyników innych badań, wykazujących bardziej korzystne rezultaty poszukiwań opartych na źródłach nieformalnych. Na przykład Silliker (1993) stwierdził, że kontakty towarzyskie były najistotniejszym źródłem informacji dla osób szukających pracy, chociaż w różnym stopniu, w zależności od specjalności zawodowej. Gdy poszukiwanie pracy odbywa się w ramach formalnego poradnictwa grupowego, uczestnicy wskazują na niezwykle wartościowy w procesie poszukiwania pracy element wzajemnego wsparcia ze strony pozostałych członków grupy (Amundson & Borgen, 1988). Aby osiągnąć sukces w poszukiwaniu pracy istotny jest poziom asertywności posiadany przez osoby poszukujące zatrudnienia zarówno w przypadku wykwalifikowanych jak i niewykwalifikowanych pracowników (Schmit, Amel & Ryan, 1993). Czynniki takie jak stopień pożądanego danej pracy, ogólne warunki ekonomiczne oraz fakt wykorzystania formalnych czy nieformalnych źródeł są najwyraźniej bardzo istotnymi zmiennymi warunkującymi, czyniąc wszelkie uogólnienia niezwykle trudnymi.

Badania na temat relatywnej skuteczności różnych strategii poszukiwania pracy są dość ograniczone (Kjos, 1988). Prowadząc badania na grupie 800 osób poszukujących zatrudnienia z sukcesem lub bez, Kjos wykazała, że poufne ogłoszenia o pracę były najczęściej wymienianym źródłem informacji. Osoby, którym udało się znaleźć zatrudnienie częściej wymieniały poszukiwanie informacji wśród przyjaciół i członków rodziny niż osoby, których poszukiwania zakończyły się niepowodzeniem.

Oczywistą wydaje się być ogólna reguła, że osoba poszukująca pracy powinna skorzystać ze wszystkich możliwych źródeł zatrudnienia zarówno formalnych jak nieformalnych. Poszukiwanie pracy jest najwyraźniej jedną z tych dziedzin życia, w której ludzie muszą błędzić, lepiej więc będzie gdy wykorzystamy za dużo niż za mało źródeł informacji. Popularna rada, aby poszukując pracy skorzystać ze wszystkich dostępnych źródeł informacji wydaje się być właściwa. Poza uświadomieniem tej konieczności klientom, doradcy muszą tak działać, aby upewnić się, że osoby poszukujące pracy wiedzą o wszystkich dostępnych dla nich, formalnych i nieformalnych źródłach zatrudnienia.

W kilku słowach przedstawimy teraz problem wykorzystania danych biograficznych w procesie doboru pracowników. W procesie rekrutacji pracowników analiza danych biograficznych jest obok testów zdolności, najbardziej efektywną metodą wartościowania kandydatów. Dla osób, które nie znają tego problemu istotna może być krótka informacja na ten temat. Narzędzia ustalające dane biograficzne obejmują szereg pytań, tak sformułowanych, aby kandydat ujawnił informacje o charakterze autobiograficznym. Poniżej znajdują się przykłady takich pytań (Richardson, Bellows, Henry & Co., Inc., 1981):

Które z poniższych zdań najlepiej mnie opisuje:

- A. Lepszy ze mnie mówca niż słuchacz
- B. Chyba trochę ze mnie lepszy mówca niż słuchacz
- C. Taki sam ze mnie mówca jak słuchacz
- D. Chyba trochę ze mnie lepszy słuchacz niż mówca
- E. Lepszy ze mnie słuchacz, niż mówca

Niektóre narzędzia są wystandaryzowane, inne mają charakter specyficzny, w zależności od uwarunkowań organizacji, dla których dokonuje się przeglądu kandydatów. Rothstein, Schmidt, Erwin, Owens i Sparks (1990) sugerują, że uniwersalny pomiar tego typu ma zastosowanie we

wszystkich sytuacjach rekrutacji i zapewnia trafną prognozę, bez względu na wiek kandydata, jego płeć, doświadczenie zawodowe, doświadczenie na stanowisku kierowniczym lub rodzaj firmy.

Poszukiwanie pracy może mieć przebieg cykliczny. Podstawowe wyniki badań potwierdzają, że gdy ofert pracy jest wiele, proces poszukiwania zatrudnienia przybiera na aktywności; gdy ofert pracy jest mniej, proces poszukiwania zaczyna mieć charakter bardziej pasywny (Kirschenbaum & Weisberg, 1994). Niektórzy sugerują (Kacmar i Carlson, 1994; Pazy, 1992), że proces poszukiwania pracy jest zróżnicowany ze względu na płeć, co prawdopodobnie wynika ze specyficznej dla kobiet metody „kierowania się wrażeniami” (np. kontrolowanie informacji podczas prezentacji aby osiągnąć pożądaną efekt).

12.2. Listy motywacyjne oraz życiorysy

Jak mówiliśmy już w poprzednim rozdziale, większość autorytetów przedstawia proces poszukiwania pracy jako kampanię wojenną. Literatura specjalistyczna na ten temat obfituje w terminy wojskowe, ma też wiele wspólnego z dobrym starym trenerem nakłaniającym swoją drużynę, aby „wyszła i walczyła”. Niektórzy posuwają się do stwierdzenia, że „polowanie na pracę” jest, ni mniej ni więcej, tylko sprzedawaniem produktu, w tym przypadku – siebie. Konsekwencją takiego podejścia jest zastosowanie zasad marketingowych dla dobrego sprzedania siebie. Niektóre osoby poszukujące zatrudnienia mocno sprzeciwiają się koncepcji „marketingu własnej osoby”, tak jak prowadzi się akcje marketingowe przy sprzedaży nowych płatków czy proszku do prania. Inni twierdzą, że skoro technika ta jest wystarczająco dobra, żeby wybrać prezydenta Stanów Zjednoczonych, będzie też wystarczająco dobra, aby znaleźć pracę. Odchodząc od tych hipotetycznych rozważań, proces poszukiwania pracy niewątpliwie wymaga przedstawienia się w możliwie najlepszym świetle. Najbardziej popularną metodą przedstawienia swoich atutów, poza bezpośrednim kontaktem z pracodawcą, jest napisanie listu motywacyjnego oraz życiorysu zawodowego. Stwarza ona zarówno wiele możliwości jak i potencjalnych zagrożeń.

W przypadku listów motywacyjnych okazuje się, że nie ma istotnego znaczenia forma listu np. fakt czy jest pisany drukiem, czy nie. Naj-

ważniejsze jest, aby list wzbudził zaufanie, ukazywał osiągnięcia, był bezbłędny, zwięzły i konkretny. Jeśli chodzi o przygotowanie życiorysów, przedstawimy poniżej kilka, naszym zdaniem przydatnych wskazówek opartych na przeprowadzonych dotychczas badaniach.

Ryland i Rosen (1987) prowadzili badania nad życiorysami. Dokonali oni przeglądu preferencji zarówno dotyczących treści jak i formatu życiorysu. Ich wnioski pokrywają się z wynikami innych badań w tej dziedzinie. Ryland i Rosen sugerują, że dobrze przyjęty może być zarówno życiorys chronologiczny jak i funkcjonalny, o ile nie będzie w nim błędów; ponadto, gdy przygotowujemy życiorys funkcjonalny, właściwe będzie uzupełnienie informacji w nim zawartych poprzez załączenie krótkiej historii zawodowej. Radzą oni też, aby „wykorzystać format chronologiczny życiorysu w przypadku kandydatów mających niedawne, istotne dla danego stanowiska doświadczenie zawodowe. Z drugiej strony, format funkcjonalny powinien być odpowiedni dla tych osób, którym brak większego doświadczenia lub nie mogą się wykazać ciągłością pracy zawodowej. Wydaje się on też właściwy dla osób pragnących zmienić zawód lub powrócić na rynek pracy po dłuższej przerwie” (str. 236).

Ostatnio dość powszechną praktyką wśród osób poszukujących pracy (przynajmniej w odniesieniu do pewnych stanowisk i firm) stało się dobrowolne przesyłanie taśm wideo lub informacji za pośrednictwem innych środków medialnych. Nie zostały przeprowadzone żadne badania sprawdzające skuteczność tych technik. Ponadto, istnieje wiele programów komputerowych ułatwiających przygotowanie życiorysów. Nie mamy jednak informacji potwierdzających, że tego typu oprogramowanie jest skuteczniejsze niż innego rodzaju metody oraz czy w ogóle jakiegokolwiek nowe metody są lepsze niż przygotowanie życiorysu w tradycyjny, „staromodny” sposób.

Wciąż aktualne jest pytanie budzące ciągłe wątpliwości doradcy zawodowego, czy nie udzielenie odpowiedzi przez kandydata na wszystkie pytania w formularzu zgłoszeniowym zawsze powoduje negatywne konsekwencje. Typowym motywem, którym kieruje się kandydat nie udzielając odpowiedzi na pytanie jest fakt, że uważa je za nie mające związku z pracą lub naruszające jego prywatność. Badania przeprowadzone przez D.L. Stone i E.F. Stone (1987) sugerują, że „właściwe” odpowiedzi zależą od rodzaju poszukiwanej pracy oraz, być może od rasy

kandydata; niektórzy pracodawcy są wrażliwi na brak pewnych informacji w formularzu zgłoszeniowym (np. skazanie, kuracje odwykowe, przebyte choroby psychiczne), inni – nie. Krótko mówiąc, jak dotąd nie ma rozstrzygających odpowiedzi na ten temat.

Badania prowadzone przez Endicott'a (1965; 1975) na Uniwersytecie Northwestern należą do najbardziej wartościowych wśród badań analizujących pozytywny lub negatywny wpływ różnych czynników na proces poszukiwania zatrudnienia. Przytaczając cechy oceniane negatywnie przez czytających życiorysy kandydatów oraz odbywających rozmowy kwalifikacyjne specjalistów ds. rekrutacji, Endicott przedstawia następującą listę najczęściej powtarzających się przyczyn odrzucenia danego kandydata – absolwenta szkoły (w kolejności od najbardziej do najmniej istotnych):

1. Niewłaściwy wygląd
2. Władcza wszechwiedza
3. Brak zdolności precyzyjnego wyrażania się; niewłaściwy ton głosu oraz dykcja, nieznajomość zasad gramatyki
4. Brak planów co do rozwoju kariery; brak celów życiowych
5. Brak pewności siebie i równowagi
6. Brak zainteresowań i entuzjazmu
7. Niemożność wykazania się aktywnym uczestnictwem w życiu pozaszkolnym i pozazawodowym
8. Zbytni nacisk na sprawy finansowe; zainteresowanie tym „kto lepiej płaci”
9. Mierne wyniki w nauce – wyłącznie „byle zaliczyć”
10. Niechęć do startu od samego dołu – kandydat oczekuje zbyt wiele zbyt szybko
11. Wymijający charakter odpowiedzi, usprawiedliwianie się, aluzje na temat splotu niekorzystnych okoliczności powodujących np. złe wyniki
12. Brak taktu
13. Brak dojrzałości
14. Brak uprzejmości
15. Zła opinia o poprzednich pracodawcach
16. Brak obycia towarzyskiego
17. Wyrażna niechęć do doświadczeń szkolnych
18. Brak witalności

19. Unikanie spojrzeń prosto w oczy
20. Bezwładny, podejrzany uścisk ręki
21. Brak zdecydowania
22. Próznowanie w okresie wakacji, preferowanie „bezczyności nad jeziorem”
23. Nieudane pożycie małżeńskie
24. Konflikty z rodzicami
25. Niechlujny życiorys
26. Upodobanie do włóczenia się po sklepach
27. Zainteresowanie pracą na krótki czas
28. Małe poczucie humoru
29. Brak wiedzy w dziedzinie, w której się specjalizuje
30. Rodzice podejmują za niego decyzje
31. Brak zainteresowania firmą lub sektorem
32. Podkreślanie, że ma „ważnych” znajomych
33. Niechęć do udania się tam gdzie został skierowany
34. Cynik
35. Niskie standardy moralne
36. Leniwy
37. Brak tolerancji, silne uprzedzenia
38. Wąskie zainteresowania
39. Spędza dużo czasu w kinie
40. Źle radzi sobie z własnymi finansami
41. Brak zainteresowania wydarzeniami w społeczności lokalnej
42. Niezdolność do przyjmowania krytyki
43. Brak uznania dla wartości doświadczenia
44. Radykalne poglądy
45. Spóźnienie na rozmowę bez uzasadnionej przyczyny
46. Nigdy nie słyszał o firmie
47. Nie docenia czasu osoby przeprowadzającej rozmowę
48. Nie zadaje pytań dotyczących pracy
49. Typ bardzo napięty
50. Brak konkretnych odpowiedzi na pytania*

* Z raportu *Northwestern Endicott-Lindquist Report*. Opublikowany przez The Placement Center, Northwestern University, Evanston, Illinois. © przez Northwestern University. Zgoda na przedruk.

Można zadać sobie pytanie, jaki jest związek tych wszystkich spraw z faktycznym wykonywaniem pracy zawodowej, można też kwestionować taką hierarchię problemów; mimo wszystko, wynikające z tego zestawienia informacje na temat menadżerów w biznesie i przemyśle wydają się być przydatne dla dobrego przygotowania klientów w zakresie opracowywania dobrych życiorysów i korzystnego zaprezentowania się podczas rozmów kwalifikacyjnych.

12.3. Rozmowa kwalifikacyjna

Trzecim istotnym aspektem procesu poszukiwania pracy jest rozmowa kwalifikacyjna, przeprowadzana przez osobę odpowiedzialną za rekrutację i rozmowy kwalifikacyjne ze wszystkimi kandydatami lub przez osobę prowadzącą rozmowy z kandydatami wyłonionymi na podstawie wstępnej selekcji. W każdym z tych przypadków, osoba poszukująca zatrudnienia ma okazję zaprezentować się w możliwie najkorzystniejszym świetle. Jej szansa na wybór może być zagrożona z różnych powodów, z których wiele, jak widzieliśmy powyżej, jest zupełnie niezwiązanych z faktycznymi wymaganiami zawodowymi.

Część badań na ten temat dotyczy uprzedzeń osoby prowadzącej rozmowy kwalifikacyjne oraz aspektów psychologicznych. Uzasadnione wydaje się być nasze przekonanie, że pewne cechy osobiste człowieka przyczyniają się do wytworzenia negatywnego obrazu tej osoby u większości osób prowadzących rozmowy kwalifikacyjne. Niestety, większość tych badań dotyczy sytuacji hipotetycznych, gdyż opiera się na grupach studentów odgrywających role osób prowadzących rekrutację. Wyniki tych badań mogą w wielu przypadkach różnić się z rzeczywistością. Mimo wszystko, możemy wnioskować, iż w sytuacji prowadzenia rozmowy kwalifikacyjnej pewne uprzedzenia pozytywne lub negatywne są bardziej prawdopodobne, a inne mniej. Jedno z takich możliwych uprzedzeń dotyczy wieku. Chociaż prowadzący rozmowy z kandydatami mogą zasadniczo nie postrzegać wieku jako istotnego warunku przy doborze osób właściwych dla danego stanowiska, mogą skłaniać się do negatywnych decyzji w przypadku osób starszych, jako tych, których potencjalny okres aktywności zawodowej jest krótszy. Poza kwestią wieku, wykazano również negatywny wpływ nadwagi kandydata na sposób postrzegania

go przez prowadzącego rozmowę; otyłych kandydatów uważa się za znacznie mniej pożądanym pracowników niż osoby o przeciętnej tuszy, nawet w przypadku obiektywnie identycznych osiągnięć (Kaplan, 1984). Okazuje się, że dla prowadzącego rozmowę istotne są również zachowania pozawerbalne kandydata (takie jak kontakt wzrokowy, uśmiech, ruchy głową, ruchy ciałem, ton głosu).

Wyniki przynajmniej jednego badania wskazują jednak i na to, że osoba prowadząca rozmowy kwalifikacyjne może dokonać wiarygodnej oceny kandydata, znając wyłącznie jego dotychczasowe doświadczenia oraz w zręczny sposób zadając pytania, nie odnosząc się nawet do niewerbalnych sygnałów z faktycznego przebiegu rozmowy (Motowidło, oprac. zbior., 1992).

Mimo to, prowadzący rozmowy kwalifikacyjne mogą często wiele się dowiedzieć z niewerbalnych zachowań kandydata. Gifford, Ng i Wilkinson (1985), opierając się na faktycznej ofercie pracy, prawdziwych kandydatów i 18 oceniających, którzy byli specjalistami od przeprowadzania rozmów kwalifikacyjnych, wykazali, że takie zachowania pozawerbalne jak częstotliwość gestykulacji, czas wypowiedzi kandydata oraz formalny ubiór umożliwiły ściśle przewidywanie umiejętności społecznych kandydata. W oparciu o zachowania pozawerbalne nie można przewidzieć poziomu motywacji kandydata. Chociaż oczywiste jest, że największy wpływ na podjęcie decyzji o zatrudnieniu kandydata mają referencje zawarte w jego życiorysie, a następnie jego zachowania werbalne podczas rozmowy kwalifikacyjnej, odpowiednie zachowania niewerbalne, takie jak kontakt wzrokowy, uśmiech, czy potakiwanie mogą być często języczkiem uwagi (Rasmussen, 1984). Nawet tak pozornie niewinne sprawy jak zapach perfum mogą zaważyć na decyzji co do wyboru kandydata. Baron (1983) przeprowadził badanie, w którym wykazał, że płęć osób oceniających kandydatów oraz oddziaływanie zapachu perfum lub brak tego zapachu miały wpływ na dokonywaną ocenę. Mężczyźni niżej oceniali kandydatów pachnących wodą kolońską lub perfumami, kobiety wręcz przeciwnie.

Rozmowa kwalifikacyjna może mieć określoną strukturę lub nie być ustrukturyzowana. Powszechnie stosowany jest wariant drugi. Niestety, wiarygodność tej metody selekcji kandydatów jest zdecydowanie niższa niż innych sposobów, takich jak testy zdolności, centra oceny, dane biograficzne, sprawdzanie referencji. Badania metaanalizyczne wykaza-

ły jednak, że wykorzystanie podczas rozmów kwalifikacyjnych pytań o określonej strukturze sytuacyjnej (serii pytań związanych z pracą zawodową z kluczowymi odpowiedziami) w przeciwieństwie do rozmowy prowadzonej bez założonej struktury pytań, może znacznie podnieść wiarygodność wywiadu jako metody selekcji kandydatów (P.W. Wright, Lichtenfels & Pursell, 1989). Wiarygodność tą można poprawić również poprzez zwiększenie ilości osób oceniających biorących udział w rozmowie z kandydatem (Roth & Campion, 1992). Mimo wszystko, dopóki rozmowy kwalifikacyjne o ustalonej strukturze nie wejdą do powszechnego użycia, los kandydata zależy od subiektywnej oceny prowadzącego wywiad. Nie jest łatwo ocenić nieuchwytny element oddziaływania „chemii” na dokonanie indywidualnej oceny. Subiektywne reakcje osoby prowadzącej rozmowę zawierają podejmowanie pochopnych sądów, brak pełnej koncentracji, niemożność poznania ukrytych planów kandydata, itp. (Eder & Ferris, 1989; Uris, 1988).

Badając problem zgodności systemów wartości kandydata i osoby prowadzącej rozmowę kwalifikacyjną, Giles i Filed (1982) wykazali, że osoby prowadzące rekrutację w szkołach wyższych nagminnie przeceniały wagę przywiązywaną przez kandydata do czynników wewnętrznych (takich jak szansa wykorzystania własnych zdolności, interesująca praca, możliwość zdobycia uznania w danej specjalności), nie doceniali natomiast znaczenia czynników zewnętrznych (sprawiedliwy i liczący się z innymi kierownik, dobre wynagrodzenie, korzystna lokalizacja miejsca pracy). Z tego też powodu, osoby prowadzące rekrutację do college'u rzeczywiście wydawały się posiadać niewłaściwe stereotypy tego jakie czynniki związane z pracą, wewnętrzne lub zewnętrzne, były ważne dla kandydatów.

Z innej pracy (Atkins & Kent, 1988) wynika, że osoby prowadzące rekrutację uważały brak znajomości zasad gramatyki, brak kontaktu wzrokowego, brudne włosy, twarz lub ręce kandydata, oraz zucie tytoniu za te elementy wyglądu zewnętrznego oraz sposobu komunikowania się, które najczęściej wywoływały negatywne reakcje. Podsumowując wyniki badania należy stwierdzić, że na osobach prowadzących rekrutację najlepsze wrażenie robiły: ogólnie wysoki poziom umiejętności komunikacyjnych związanych z mówieniem, entuzjazm, motywacja, referencje oraz dyplom (w tej właśnie kolejności). Najmniej istotne okazały się doświadczenia w pracy podczas wakacji oraz w niepełnym wymiarze godzin,

zajęcia pozaszkolne, przygotowanie do rozmowy i wiedza na temat pracodawcy oraz referencje (w tej kolejności).

Rosen, Cochran i Musser (1990) prowadzili badania na temat trzech wymiarów branych pod uwagę w procesie kwalifikacyjnym w celu określenia, który z nich był najistotniejszy dla podjęcia decyzji o zatrudnieniu kandydata. Były to następujące wymiary: reputacja kandydata (raczej wysoka niż słaba), trafność doboru (przewidywane dobre przystosowanie w ramach organizacji) oraz styl autoprezentacji kandydata (chętny a nie skromny). Okazało się, że zakładając trafność doboru, największe prawdopodobieństwo zatrudnienia miał kandydat chętny o wysokiej reputacji. Oczywiście jest, że podczas rozmowy kwalifikacyjnej nie trzyma się asów w rękawie. Aspekt trafności doboru (tzn. dopasowania kandydata do organizacji) poddany został dalszej analizie w pracy Rynes'a i Gerhart'a (1990). Ich badanie sugeruje, że ocena *ogólnej* zatrudnialności różni się od oceny uwzględniającej *zatrudnienie w konkretnej firmie*; osoby prowadzące rozmowy kwalifikacyjne dokonują oceny kandydata właśnie w kontekście konkretnej firmy. Dopasowanie kandydata do danej firmy oceniane jest na podstawie zdolności interpersonalnych kandydata, jego celów, atrakcyjnego wyglądu zewnętrznego. Czynniki takie jak staż pracy, wyniki w nauce itp. nie wydają się tu odgrywać istotniejszego znaczenia.

Okazuje się, że procesy decyzyjne osób prowadzących wywiady z kandydatami są niezwykle zróżnicowane. Różnica pomiędzy efektywnym, a nieskutecznym działaniem takich osób polega głównie na ich zdolności do określenia i konsekwentnego stosowania kryteriów oceny istotnych dla danej pracy oraz świadomości przebiegu własnego procesu decyzyjnego (Graves & Karren, 1992).

Istotną sprawą dla osób poszukujących pracy jest znajomość przysługujących im praw w procesie zatrudnienia. Przykładem może być tutaj wiedza o tym, jakie pytania osoba prowadząca wywiad ma prawo zadać a jakich nie ma prawa, to samo dotyczy formularzy zgłoszeniowych. Sama wiedza jednak to nie wszystko, wyzwaniem pozostaje jeszcze kwestia decyzji, co zrobić z nieuprawnionym pytaniem. Czy kandydat podejmie ryzyko narażenia się na konfrontację z prowadzącym wywiad, który zadaje nieuprawnione pytania? W literaturze fachowej nie znajdziemy odpowiedzi na to pytanie. Mimo wszystko, pewna orientacja

co do pytań niezgodnych z prawem może się okazać przydatna dla kandydata. I tak na przykład, potencjalny przyszły pracodawca nie będzie postępował zgodnie z prawem domagając się informacji na następujące tematy:

- Nazwisko rodowe, jeśli uległo zmianie lub nazwisko panieńskie;
- Nazwiska osób mieszkających z kandydatem;
- Wiek;
- Przekonania religijne;
- Rasa, cera, kolor skóry, kolor oczu;
- Niepełnosprawność lub ułomność;
- Stan cywilny, plany co do posiadania dzieci, liczba dzieci (w niektórych sytuacjach);
- Wzrost i waga (chyba, że ma to istotne znaczenie dla wykonywania pracy);
- Przodkowie, rodowód, kraj urodzenia, język ojczysty;
- Fotografia na formularzu zgłoszeniowym;
- Prośba o nazwisko przywódcy religijnego jako ewentualnego źródła referencji;
- Prośba o wymienienie organizacji, w których członkostwo wskazywałoby na płeć, rasę, religię, itp.

Niektóre osoby gotowe są udostępnić takie informacje, inne nie; jeszcze inne w asertywny sposób zakwestionują prawo przyszłego pracodawcy do proszenia o tego typu informacje. Zachowanie się w takiej sytuacji jest sprawą indywidualnych przekonań lub realizacji doraźnych celów.

Oczywisty jest wpływ czynników psychologicznych, stereotypowych reakcji i uprzedzeń prowadzącego rozmowę kwalifikacyjną na jego decyzję co do wyboru kandydata. Ponadto, jak wspominaliśmy już w poprzednim rozdziale, istotnymi czynnikami warunkującymi może też być na przykład pora dnia, w której rozmowa się odbywa, poziom kandydata biorącego udział w rozmowie bezpośrednio poprzedzającej daną rozmowę lub narzucone kryteria, które osoba prowadząca rekrutację musi spełnić. Wychodząc z założenia, że doradca nie może wiele zrobić, aby zmienić zachowania osób prowadzących rekrutację, jego podstawowym zadaniem staje się przeszkolenie kandydatów w zakresie metod minimalizo-

wania uprzedzeń osób prowadzących rozmowy kwalifikacyjne oraz maksymalnie korzystnej prezentacji własnej osoby.

Jak pisaliśmy w Rozdziale 10, istnieje wiele programów zajęć grupowych pomocnych w zakresie doskonalenia umiejętności poszukiwania zatrudnienia. Jednym z podstawowych elementów tych programów jest reakcja zwrotna pozytywnie wpływająca na skuteczność działania (*corrective performance feedback*). Przykładowo Mathews, Damron i Yuen (1985) zrealizowali program obejmujący 16 sesji szkoleniowych dla 20 studentów wyższych szkół rolniczych, umożliwiając im praktyczne ćwiczenie umiejętności poszukiwania pracy oraz umożliwiając wymianę informacji pomiędzy studentami. Ocena programu wykazała, że u każdego uczestnika wzrósł ogólny poziom umiejętności w zakresie poszukiwania pracy. Nie ma wątpliwości, że działania poświęcone poznawaniu pracy zawodowej (takie jak zdobywanie pracy w niepełnym wymiarze godzin, czytanie materiałów informacyjnych, udział w programach poświęconych orientacji w sprawach kariery) oraz przygotowanie do rozmów kwalifikacyjnych (ćwiczenia, dyskusja, reakcje zwrotne, itp.) są najbardziej istotnymi czynnikami warunkującymi sukces w rozmowie kwalifikacyjnej (Stumpf, Austin & Hartman, 1984).

Troutt-Ervin i Isberner (1989) zaproponowali organizację kursu na temat poszukiwania pracy dla studentów wydziałów politechnicznych Uniwersytetu Southern Illinois. Studenci uczestniczący w tym kursie dotyczącym rozwoju zawodowego, uznali go za ważny. Tematy szkoleń obejmowały pakiety wynagrodzeń, pisanie życiorysów i listów motywacyjnych, testy psychologiczne, testy sprawdzające przyjmowanie narkotyków, rozmowę kwalifikacyjną, satysfakcję zawodową, ocenę własnych zdolności. Spośród tych wszystkich zagadnień za najbardziej przydatne uznano tematy związane z pisaniem życiorysów i listów motywacyjnych oraz przygotowanie do rozmów kwalifikacyjnych; pozostałe tematy uznano za mniej przydatne.

Istnieje kilka zestawów pytań najczęściej zadawanych podczas rozmów kwalifikacyjnych (np. Nealer & Papalia, 1982). Łącząc je wszystkie w jedną listę otrzymamy następujący zestaw pytań:

1. Jakie są Pani/Pana długofalowe cele i zadania? Kiedy zostały w ten sposób określone i dlaczego?

2. Jakie konkretne cele, poza celami zawodowymi wyznaczasz sobie na najbliższe 10 lat?
3. Co będziesz robić za 5 lat?
4. Co chcesz naprawdę robić w życiu?
5. Jakie są Twoje długofalowe cele związane z rozwojem kariery?
6. Jak planujesz zrealizować swoje cele zawodowe?
7. Jakich najważniejszych korzyści oczekujesz od kariery?
8. Ile będziesz zarabiać za pięć lat?
9. Dlaczego wybrałeś karierę, do której się przygotowujesz?
10. Co jest dla Ciebie ważniejsze – pieniądze czy charakter pracy?
11. Co uważasz za swoje największe atuty i słabości?
12. Jak opisałabyś siebie?
13. Jak opisałby Ciebie przyjaciel lub profesor, który Cię zna?
14. Co Ciebie najbardziej motywuje do podjęcia zdwojonych wysiłków?
15. Jak doświadczenia edukacyjne przygotowały Cię do kariery?
16. Dlaczego powinienem Panią/Pana zatrudnić?
17. Jakie posiadane przez Panią/Pana kwalifikacje, mogą być pomyślnie wykorzystane w naszej firmie?
18. Jak Pani/Pan określa lub ocenia sukces?
19. Co zdaniem Pani/Pana oznacza osiągnięcie sukcesu w firmie takiej jak nasza?
20. Jaki może być Pani/Pana wkład w naszą firmę?
21. Jakimi cechami powinien wyróżniać się pracownik, który odnosi sukcesy?
22. Proszę opisać związek, który powinien łączyć przełożonego i podwładnego.
23. Jakie dwa lub trzy osiągnięcia dały Pani/Panu najwięcej satysfakcji? Dlaczego?
24. Opisz doświadczenie edukacyjne, które było dla Ciebie największą nagrodą?
25. Gdyby Pani/Pan miał(a) zatrudnić kogoś na to stanowisko, jakich cechy szukał(a)by Pani/Pan u tej osoby?
26. Dlaczego wybrał(a) Pani/Pan swoją szkołę?
27. Co przyczyniło się do wyboru kierunku studiów?

28. Które przedmioty lubił(a) Pani/Pan najbardziej, a które najmniej? Dlaczego?
29. Gdyby to było możliwe, jak zmienił(a)by Pani/Pan tok swoich studiów? Dlaczego?
30. Jakie zmiany przeprowadził(a)by Pani/Pan w swojej szkole? Dlaczego?
31. Czy ma Pani/Pan plany co do kontynuacji studiów? Wyższy stopień specjalizacji?
32. Czy sądzi Pani/Pan, że jej/jego stopnie są dobrym odzwierciedleniem rzeczywistych akademickich osiągnięć?
33. Czego nauczył(a) się Pani/Pan dzięki uczestnictwu w zajęciach pozaszkolnych?
34. W jakim środowisku pracy czuje się Pani/Pan najlepiej?
35. Jak Pani/Pan pracuje pod presją?
36. Jakiego rodzaju pracami dorywczymi lub wakacyjnymi interesował(a) się Pani/Pan najbardziej? Dlaczego?
37. Jak opisał(a)by Pani/Pan idealną pracę dla Pani/Pana?
38. Dlaczego zdecydował(a) się Pani/Pan poszukiwać zatrudnienia w naszej firmie?
39. Co Pani/Pan wie o naszej firmie?
40. Proszę wymienić dwie, trzy najważniejsze dla Pani/Pana rzeczy w Pani/Pana pracy?
41. Czy poszukuje Pani/Pan zatrudnienia w firmie o pewnej określonej wielkości? Dlaczego?
42. Jakie kryteria oceny stosuje Pani/Pan oceniając firmę, dla której ma Pani/Pan nadzieję pracować?
43. Czy ma Pani/Pan jakieś preferencje co do geograficznej lokalizacji miejsca pracy? Dlaczego? Czy jest Pani/Pan gotowa(ów) zmienić miejsce zamieszkania? Czy taka perspektywa martwi Panią/Pana?
44. Czy gotowa(ów) jest Pani/Pan podróżować?
45. Czy gotowa(ów) jest Pani/Pan uczestniczyć w szkoleniach?
46. Co mogłoby spodobać się Pani/Panu w społeczności lokalnej, w której znajduje się nasza firma?
47. Z jakim najpoważniejszym problemem zetknęła(ą) się Pani/Pan dotychczas? Jak sobie Pani/Pan poradził(a)?
48. Czego się Pani/Pan nauczył(a) na swoich błędach?

49. Dlaczego Pani/Pana firma upadła?
50. Dlaczego odchodzi Pani/Pan z obecnej pracy?
51. Co Pani/Pan może dla nas zrobić, czego ktoś inny by nie mógł?
52. Jaki jest stan Pani/Pana zdrowia?
53. Czy woli Pani/Pan pracę samodzielną, czy zespołową?
54. Jakiego wynagrodzenia się Pani/Pan spodziewa?
55. Jakie są Pani/Pana największe osiągnięcia w obecnej lub ostatniej pracy?
56. Jak długo będzie to trwało, zanim firma nasza skorzysta z Pani/Pana wkładu pracy?
57. Jakie nowe cele lub zadania wyznaczył(a) Pani/Pan sobie ostatnio?
58. Dlaczego do tej pory nie udało się Pani/Panu znaleźć pracy?
59. Jaka jest Pani/Pana opinia na temat alkoholizmu? Rozwodu? Związków homoseksualnych? Kobiety w biznesie? Religii? Aborcji? (Pytania tego typu są niewłaściwe, ale czasami są zadawane. Należy uważać!)
60. Proszę opisać kilka sytuacji, w których skrytykowano Pani/Pana pracę.
61. Jaka była ostatnio przeczytana książka, obejrzany film, wydarzenie sportowe, w którym Pani/Pan uczestniczył(a).
62. Jak by Pani/Pan określił sukces?
63. Czy jest Pani/Pan kreatywna/y? Proszę podać przykład. Czy jest Pani/Pan dobrym analitykiem? Proszę podać przykład.
64. Czy w swojej karierze zawodowej zwalniał(a) lub zatrudniał(a) już Pani/Pan pracowników? Czego Pan/Pani poszukiwała?
65. Proszę opowiedzieć nam o sobie.
66. Co Pani/Pan myśli o pracy dla _____?
67. Czy uważa się Pani/Pan za osobę o zdolnościach przywódczych? Proszę podać przykład.
68. Kto ceni Panią/Pana bardziej – podwładni, czy przełożeni?
69. Co najbardziej, a co najmniej interesuje Panią/Pana w oferowanym przez nas stanowisku?

13. NIEZADOWOLENIE Z PRACY

W Rozdziale 2 przedstawiliśmy przegląd badań na temat satysfakcji zawodowej w Stanach Zjednoczonych; w Rozdziale 16 omówimy niektóre z częściej stosowanych metod pomiaru satysfakcji z pracy. Jednym z zamierzeń tego rozdziału jest rozważenie zagadnień związanych z niezadowoleniem z pracy oraz skutków jaki ten stan powoduje u osób wymagających pomocy doradczej. Według naszych ostrożnych szacunków, istnieje ponad 4000 artykułów, książek, rozprawek oraz monografii na temat satysfakcji zawodowej. Niemożliwe jest odnieść się do wszystkich; zajmiemy się więc tylko małym fragmentem tych prac.

13.1. Podsumowanie badań dotyczących satysfakcji zawodowej

W podsumowaniu i uzupełnieniu wiadomości przedstawionych w Rozdziale 2 przedstawiamy teraz zestawienie wyników badań poświęconych problematyce satysfakcji zawodowej:

1. Większość badań na temat satysfakcji zawodowej jest ateoretycznych i współzależnych.
2. Wyniki tych badań są często wzajemnie sprzeczne.
3. Badania ogólnokrajowe wskazują, że około 8–9 na 10 pracowników w Stanach Zjednoczonych jest zasadniczo zadowolonych ze swojej pracy (Weaver, 1980).
4. Proporcja zadowolonych pracowników w Stanach Zjednoczonych nie uległa większej zmianie w ciągu ostatniego ćwierćwiecza.
5. Wykazano pozytywny związek pomiędzy poziomem satysfakcji zawodowej a wyższym poziomem pozycji zawodowej, wyższym poziomem wykształcenia, (Quinn & Mandilovitch, 1980) wyższym lub przynajmniej dostatecznym wynagrodzeniem, bardziej interesującą pracą, (Gerhart, 1987) autonomią zawodową, liczącym się z pracownikami kierownictwem wyznającym zasady demokracji, (Tziner & Latham, 1989) pozytywną opinią o dyrekcji, udziałem w procesie podejmowania decyzji mających wpływ na pracę i warunki pracy, (Vanderslice, Rice & Julian, 1987; Wagner & Gooding, 1987) bezpo-

średnimi kontaktami z wpływowymi osobami, lokalizacją zakładu pracy (Oppong, Ironside & Kennedy, 1988) względnie małymi organizacjami lub zespołem pracowników, dostatecznym potencjałem organizacji, zaangażowaniem na rzecz organizacji, (Shore & Martin, 1989) zgodnością z kodami osobowości i środowiskami zawodowymi Hollanda, wiekiem, w tym sensie, że satysfakcja jest uzależniona od wieku nie w sposób liniowy ale według krzywej „U”, (Near, Rice & Hunt, 1980; Pond & Geyer, 1987) nastrojem w momencie przeprowadzania badań, (Woodward & Chen, 1994) lepszym stanem zdrowia oraz (przynajmniej w części) uwarunkowaniami genetycznymi (Bouchard, oprac. zbior., 1992).

6. Niska satysfakcja zawodowa wydaje się być zależna od innych uwarunkowań, takich jak: nieprzyjemna, ryzykowna praca; fizyczne cechy miejsca pracy, (Oldham & Fried, 1987) konflikt ról oraz ich niejednoznaczność, przeciążenie, (Abdel-Halim, 1981; D. Wright & Gutkin, 1981) niemożność wykorzystania własnych umiejętności, monotonne zadania, niezdolność nawiązania kontaktu z zespołem, działalność pro-związkowa, (Bigeness, 1978); stres (Decker & Borgen, 1993) złe kierownictwo – brak reakcji i uznania; dyskryminujące praktyki w zatrudnianiu, brak mobilności w ramach organizacji; niesprawiedliwa polityka awansów oraz niskie zarobki.
7. Wydaje się, iż nie ma możliwości wnioskowania na temat związku pomiędzy satysfakcją zawodową, a szeregiem innych czynników. W niektórych przypadkach nie ma wymiernych różnic, w innych wyniki są niejednoznaczne. Badano następujące czynniki: fluktuację kadry i poziom absencji, (Carsten & Spector, 1987; Cheloea & Farr, 1980; R.D. Hackett, 1989; Tett & Meyer, 1993) płeć, (R. Lee, 1982, J. Miller, 1980, Voydanoff, 1980, Weaver, 1980) rasę, (Moch, 1980) wyniki w pracy, (Jacobs & Solomon, 1977) oraz satysfakcję życiową (Bamundo & Kopelman, 1980; Rice, Near & Hunt, 1980; Schmitt & Mellon, 1980; Wiener, Vardi & Muczyk, 1981).
8. Satysfakcja zawodowa może bardziej zależeć od specyfiki zawodu niż od specyfiki organizacji, ponieważ pracownicy, którzy zmieniają pracę w ramach jednej organizacji zasadniczo wykazują te same wzory reakcji co pracownicy zmieniający pracę przechodzący do innej organizacji (Gutek & Winter, 1992).

Świadomość braku zależności pomiędzy satysfakcją zawodową a wynikami w pracy jest często szokująca dla ludzi. Zakłada się przecież a priori, że szczęśliwi pracownicy powinni być pracownikami wysoko produktywnymi. Iaffaldano i Muchinsky (1985) przeprowadzili precyzyjną metaanalizę 70 badań, w celu sprawdzenia prawdziwości tego wniosku dotyczącego związku pomiędzy satysfakcją zawodową a wynikami w pracy, wykazanego w oparciu o tradycyjne metody analizy. Ich wnioski były następujące:

Najbliższa prawdy dla populacji jest niska współzależność pomiędzy satysfakcją a wykonywaniem pracy (0,17), rozbieżności z wynikami uzyskiwanymi poprzednio wynikały głównie z badania małych grup, podczas gdy fakt niewiarygodnego pomiaru satysfakcji i poziomu wykonywania pracy miał stosunkowo niewielkie znaczenie dla zmiennego obrazu tych współzależności (str. 251).

Niektóre osoby są przekonane, że jeśli typ osobowości pracownika jest zgodny ze środowiskiem zawodowym, efektem tej zgodności będzie satysfakcja zawodowa i wysoki poziom osiągnięć zawodowych. Chociaż w literaturze poświęconej wpływom zgodności pomiędzy jednostką a środowiskiem na satysfakcję zawodową odnajdujemy wiele prac zasadniczo popierających taką opinię (Breedon, 1993; Bizot & Goldman, 1993; Smart, Elton & McLaughlin, 1986) przynajmniej jedno badanie sugeruje, że ten ogólny wniosek nie znajduje oparcia w badaniach (Schwartz, Andiappan & Nelson, 1986). Niewątpliwie konieczne są dalsze badania na ten temat.

Istniejące metody i narzędzia pomiaru satysfakcji zawodowej mają swoich krytyków. Satysfakcja zawodowa jest zazwyczaj oceniana na drodze pomiaru poziomu satysfakcji pracownika z takich aspektów pracy jak kierownictwo, wynagrodzenie lub sama praca. Tego typu pomiary zazwyczaj nie pozwalają przewidywać prawidłowo zachowań związanych z pracą, jak już o tym wspominaliśmy. Najczęściej za przyczynę braku skuteczności prognostycznej uważany jest silny wpływ czynników hamujących i wpływających na osłabienie tego związku. Próbując uwzględnić wpływ tych czynników, badacze opracowali pomiar „tendencji działań”, który pozwala ustalić jak respondent ma ochotę zachować się co do różnych aspektów pracy, w odróżnieniu od bardziej powszechnych technik pomiaru przekonań poznawczych lub nawet bez-

pośrednich odczuć (Hartman, oprac. zbior., 1986b). To podejście wydaje się być obiecujące, ale wymaga rozwinięcia. Inni badacze (Mottaz & Potts, 1986) również zakwestionowali użyteczność wskaźników aktualnego poziomu satysfakcji zawodowej, które są tak skonstruowane, że odrębnie mierzą nagrody uzyskiwane w pracy i wartości związane z pracą, ponieważ te dwa aspekty nie dają się w praktyce odróżnić. Inne badane zmienne to: poczucie własnej wartości, locus kontroli, (Cumings, 1989) siła oddziaływania potrzeb wyższego rzędu, (Dreher, 1980) zainteresowania, (Fricko & Beehr, 1992) zdolności, cechy pracy, (Brass, 1981; Helpingstine, Head & Sorensen, 1981) zaangażowanie zawodowe, (Lefkowitz & Brigando, 1980; Steiner & Truxill, 1989) etapy kariery, (Stumpf & Rabinowitz, 1981) alienacja pracownika, (Lefkowitz & Brigando, 1980) oraz przynależność religijna (Vecchio, 1980b). Okazało się, że każda z tych zmiennych ma wpływ na zależność pomiędzy czynnikami związanymi z pracą a satysfakcją zawodową. Tak więc, wiemy już coś o satysfakcji zawodowej i uczymy się dalej. Nasza wiedza i to czego wciąż się uczymy może być zastosowane w udzielaniu pomocy pracownikom niezadowolonym z pracy.

13.2. Poradnictwo dla niezadowolonych z pracy

Jeśli satysfakcja zawodowa nie wykazuje żadnego konsekwentnie dowiedzionego związku z produktywnością, poziomem absencji i fluktuacją (jeśli zaangażowanie zawodowe podlega kontroli), można by zadać pytanie, dlaczego miałyby ona stanowić jakikolwiek problem dla pracodawcy. W istocie, poza zwykłą ludzką troską o to, aby pracownicy byli bardziej szczęśliwi niż nieszczęśliwi, nie ma żadnej innej naglącej, uzasadnionej potrzeby, aby pracodawcy angażowali się w próby zapewnienia satysfakcji pracownikom. Są jednak poważne powody uzasadniające konieczność zapoznawania się doradców z literaturą fachową na temat satysfakcji zawodowej po to, aby byli w stanie skorzystać z informacji tam zawartych udzielając porad niezadowolonym z pracy pracownikom.

Dla każdej jednostki ważne jest uznanie centralnej roli pracy zawodowej w jej życiu. Wiedza ta, pomoże poznać i zrozumieć swoje zachowania w miejscu pracy i poza nim (Mauer, Vrendenburgh & Smith, 1981). Gdy rozważymy stwierdzenie House'a (1974), że stopień satys-

fakcji zawodowej jest najsilniejszym predyktorem długowieczności (ważniejszym nawet niż ogólne szczęście i czynniki fizyczne), zdamy sobie sprawę jak ważna jest dla nas satysfakcja czerpana z pracy.

Niezadowoleni pracownicy często wykazują ogólne objawy złego samopoczucia – tzw. „bezsensowności zawodowej” (*career blahs*) – i nie potrafią bez pomocy określić konkretnych aspektów składających się na ich niezadowolenie z pracy. Jest niezwykle ważne, aby pracownicy ci znali konkretne aspekty ich niezadowolenia, ponieważ wiedza ta w dużym stopniu warunkuje możliwość udzielenia pomocy w konkretnym przypadku. Z tego też powodu, zalecamy wykorzystanie (sformalizowane lub nie) jednego z lepiej opracowanych narzędzi pomiaru satysfakcji zawodowej. Na przykład w Rozdziale 2, omówiliśmy satysfakcję zawodową w kontekście teorii przystosowania zawodowego. Możecie Państwo przypomnieć sobie, że teoria ta mówi o różnych elementach wzmacniających proces pracy zawodowej, o tym, że jednostki mają różne potrzeby i preferencje oraz że wzajemna zależność pomiędzy nimi wpływa na poziom satysfakcji zawodowej. Jeśli ta teoria jest prawdziwa, ludzie powinni otrzymywać pomoc aby mogli odnaleźć własne potrzeby zawodowe oraz aby odkryli czy te potrzeby mogą zostać wzmocnione przez określone zawody i prace. Można tego dokonać w sposób sformalizowany, przeprowadzając z klientem a następnie interpretując kwestionariusz ważnych elementów związanych z pracą zawodową (*Minnesota Importance Questionnaire*, Rounds, Henly, Dawis & Lofquist, 1981; Thompson & Blain, 1992) lub w sposób niesformalizowany – metodą werbalną przeanalizować te same wymiary. Poniżej przedstawiamy 20 istotnych wymiarów potrzeb pracownika (Lofquist & Dawis, 1975):

- ⇒ *Wykorzystanie zdolności*: Mógłbym robić coś, co wykorzystuje moje zdolności.
- ⇒ *Osiągnięcia*: Praca mogłaby dać mi poczucie osiągnięć.
- ⇒ *Aktywność*: Mógłbym być zajęty przez cały czas.
- ⇒ *Awans*: Praca powinna mi dawać możliwość awansu.
- ⇒ *Władza*: Mógłbym mówić ludziom, co należy robić.
- ⇒ *Polityka i praktyki obowiązujące w firmie*: Firma prowadziłaby sprawiedliwą politykę.
- ⇒ *Wynagrodzenie*: Moje wynagrodzenie można śmiało porównać z wynagrodzeniem innych pracowników

- ⇒ *Współpracownicy*: Z moimi współpracownikami łatwo byłoby się zaprzyjaźnić.
- ⇒ *Kreatywność*: Mógłbym wypróbować niektóre z moich pomysłów.
- ⇒ *Niezależność*: Mógłbym pracować samodzielnie.
- ⇒ *Wartości moralne*: Mógłbym wykonywać pracę bez poczucia, że jest to moralnie niewłaściwe.
- ⇒ *Uznanie*: Mógłbym zdobyć uznanie za wykonywaną pracę.
- ⇒ *Odpowiedzialność*: Mógłbym samodzielnie podejmować decyzje.
- ⇒ *Bezpieczeństwo*: Praca zapewniłaby mi pewne, stabilne zatrudnienie.
- ⇒ *Służba społeczeństwu*: Mógłbym robić coś dla innych.
- ⇒ *Status społeczny*: Mógłbym być „kims” w społeczeństwie.
- ⇒ *Relacje z przełożonymi – odpowiednie*: Mój szef wstawiałby się za pracownikami (wobec dyirekcji).
- ⇒ *Relacje z przełożonymi – techniczne*: Mój szef dobrze szkoliby pracowników.
- ⇒ *Różnorodność*: Mógłbym robić coś innego każdego dnia.
- ⇒ *Warunki w miejscu pracy*: Praca odbywałaby się w dobrych warunkach.

Jeśli skorzystamy z tego typu narzędzia, uzyskane informacje będzie można interpretować zarówno z punktu widzenia potrzeb, które są wskazane jako ważne, z uwzględnieniem hierarchii potrzeb, pod kątem istniejących danych normatywnych, w kategoriach prawdopodobieństwa satysfakcji w danym zawodzie lub grupie specjalności zawodowych oraz podstawowych wartości. W mniej formalny sposób, doradca może po prostu zachęcać klienta do wypowiedzi na temat specyfiki pracy, która dawałaby mu satysfakcję, korzystając z powyższych kategorii jako punktów odniesienia. Jeśli zestaw 20 potrzeb okaże się nieporęczny, doradca może wykorzystać sześć uogólnionych czynników, w ramach których mieszczą się poszczególne potrzeby: *bezpieczeństwo* (relacje z przełożonymi – personalne, relacje z przełożonymi – profesjonalne, polityka i zasady obowiązujące w firmie), *autonomia* (odpowiedzialność, kreatywność), *komfort* (aktywność, niezależność, różnorodność, bezpieczeństwo, warunki pracy, wynagrodzenie), *altruizm* (służba społeczeństwu, wartości moralne, współpracownicy), *osiągnięcia* (zdolności, wykorzystanie, osiągnięcia), oraz *wyższa pozycja* (status społeczny, uznanie, władza, rozwój i awans).

Gdy już określimy czynniki warunkujące satysfakcję oraz niezadowolone, można skoncentrować się na udzieleniu klientowi pomocy w dokonaniu zmian, które są możliwe: zmian w samej pracy, podjęciu innego rodzaju pracy lub tej samej pracy w innym miejscu oraz zaakceptowaniu rzeczy, których nie można zmienić – innymi słowy dojścia do porozumienia z samym sobą i wykonywaną przez siebie pracą. W podobny sposób wykorzystać można inne popularne narzędzie pomiaru satysfakcji zawodowej – indeks opisu pracy (Job Descriptive Index – JDI) – przeprowadzając go w sposób formalny i podsumowując wyniki lub korzystając z taksonomii opracowanych dla tego narzędzia. JDI akcentuje raczej zewnętrzne niż wewnętrzne korzyści z pracy. Respondenci proszeni są o opisanie ich pracy, a nie swoich uczuć związanych z jej wykonywaniem. Narzędzie obejmuje pięć podskal, można uzyskać wynik całkowity. Skale obejmują następujące kwestie: *aktualnie wykonywana praca* (fascynacja, rutyna, satysfakcja, znudzenie, itp.), *aktualne wynagrodzenie* (właściwe, niepewne, zbyt niskie), *możliwości awansu* (częste awanse, dość duże, szansa na awans), *aktualni przełożeni* (trudno ich zadowolić, wybuchowi, fachowcy), *ludzie w obecnym miejscu pracy* (ambitni, głupi, brak prywatności). Pomimo pewnych wątpliwości związanych z tym narzędziem (Hanisch, 1992; Buckley, Carraher & Cote, 1992), jest ono powszechnie wykorzystywane. Pięć pytań Kwestionariusza Satysfakcji Zawodowej (Andrews & Withey) również może stanowić podstawę działań doradczych w pracy z osobami niezadowolonymi ze swojej pracy (Rentsch & Steel, 1992).

Prawdę mówiąc, aby opracować przewodnik do ustrukturuwanej rozmowy na temat braku satysfakcji można wykorzystać każde narzędzie. Typowy zakres problemów, które wymagają analizy obejmuje: zaangażowanie zawodowe, nakład pracy oraz stres i napięcie związane z jej wykonywaniem, relacje ze współpracownikami oraz przełożonymi, status, finanse, możliwości awansu, bezpieczeństwo zatrudnienia lub jego brak, warunki pracy (nie tylko fizyczne), możliwości zaspokajania różnorodnych potrzeb, postęp w kierunku realizacji celów zawodowych. Badanie braku satysfakcji zawodowej w tym kontekście doprowadzi ostatecznie do rozważań na temat ogólnych ról życiowych oraz miejsca pracy w kontekście całego życia. W końcu doradca i jego klient staną przed dylematem typu „co było pierwsze jajko czy kura” rozważając wpływ pracy na satysfakcję

z życia oraz wpływ satysfakcji życiowej na pracę. Choć wyniki badań są niejednoznaczne w odniesieniu do całych grup, jak już wcześniej wspominaliśmy, w kontekście indywidualnego pracownika stają się bardziej wyraziste. Skoro brak satysfakcji zawodowej wpływa na inne aspekty życia, jest niezwykle ważne, aby rzetelnie podjąć ten problem i rozważyć alternatywne rozwiązania. Podobnie, gdy mamy do czynienia z sytuacją odwrotną – niezadowolenie z życia wpływa na pracę – ten problem również wymaga dogłębnej analizy. Badanie różnych aspektów własnego „ja” oraz środowiska pracy, które powodują niezadowolenie jest pierwszym krokiem na drodze do osiągnięcia satysfakcji zawodowej. U niektórych pracowników to poszukiwanie przyczyn skoncentruje się na zewnętrznych uwarunkowaniach pracy, u innych – podkreślone zostaną czynniki wewnętrzne. Przyczyny stresu i braku satysfakcji będą też różne na poszczególnych etapach rozwoju kariery. Określenie miejsca, w którym znajduje się klient pod względem rozwoju jego kariery będzie miało istotne znaczenie dla doradcy. W niektórych przypadkach nie ma dużych szans na „pięcie się w górę” – sytuacja taka naturalnie przyczynia się do wzrostu niezadowolenia. Należy pomyśleć o zastępczych źródłach możliwości zaspokojenia tych potrzeb, takich jak np. praca społeczna lub własne hobby. W pewnych sytuacjach przydatne może się okazać analizowanie braku satysfakcji zawodowej z perspektywy marksistowskiej. Pojęcia takie jak bezsilność, alienacja, poczucie bezsensowności, izolacja, zamknięcie się w sobie są innymi sposobami na wyrażenie stanu niezadowolenia, tradycyjnie opisywanego jako brak autonomii, kontaktów ze współpracownikami, itp. Wydaje się dość paradoksalne, że ideologia marksistowska często dochodzi do głosu w okresach pełnego zatrudnienia. W trudnych czasach mniej mówi się o bezsilności i alienacji.

Skoncentrowaliśmy się na możliwych działaniach doradcy prowadzonych w celu udzielenia pomocy pracownikowi niezadowolonemu z pracy zawodowej. Unikaliśmy dyskusji co może zrobić pracodawca pod względem zwiększenia atrakcyjności pracy, lepszego zarządzania, itp. Motywy tego typu zmian w obrębie organizacji będą wynikiem przekonania, że satysfakcja zawodowa jest sama w sobie istotnym celem.

Brak satysfakcji zawodowej jest złożonym zjawiskiem, jej przyczyny są różne w zależności od etapu rozwoju indywidualnej kariery pracownika oraz innych czynników warunkujących ten stan. Praca doradcy

z osobami niezadowolonymi wiąże się z określeniem konkretnych czynników zewnętrznych i wewnętrznych powodujących brak satysfakcji oraz zastosowaniem metod pozwalających na wprowadzenie zmian lub rozwiązanie problemów.

PODSUMOWANIE

W tym rozdziale rozważaliśmy sześć specyficznych problemów zawodowych osób dorosłych. Próbowaliśmy wykazać, że nawet najbardziej dojrzały i ciągły przebieg kariery nie gwarantuje braku tego typu problemów. Przedstawiliśmy informacje na temat: bezrobotnych, zwalnianych oraz zniechęconych pracowników; problemu wypalenia się, matek pracujących zawodowo, par dwóch karier, zachowań w procesie poszukiwania pracy oraz braku satysfakcji zawodowej, aby zapewnić doradcy podstawową wiedzę w zakresie tego typu problematyki oraz informacje o tym, jakiego rodzaju działania profilaktyczne lub interwencyjne może on podejmować w tego typu sytuacjach.

Bibliografia

- Abdel-Halim, A.A. (1981). Effects of role stress-job design-technology interact in employee work satisfaction. *Academy of Management Journal*, 24(2), 260–273.
- Abeles, R.P., Steel, L., & Wise, L.L. (1980). Patterns and implications of life-course organization: Studies from Project TALENT. In P.B. Baltes & O.G. Brim, Jr (Eds.), *Lifespan development and behavior* (pp. 308–339). New York: Academic Press.
- Allen, R.E., & Kearny, T.J. (1980). The relative effectiveness of alternative job sources. *Journal of Vocational Behavior*, 16, 18–42.
- Amundson, N.E., & Borgen, W. A. (1988). Factors that help and hinder in group employment counseling. *Journal of Employment Counseling*, 25, 104–114.
- Angresano, J. (1980). Results of a survey of employer hiring practices. *Vocational Guidance Quarterly*, 28(4), 335–342.
- Apostal, R.A., & Holland, C. (1993). Commitment to and role changes in dual career families. *Journal of Career Development*, 20(2), 121–129.
- Argeropoulos, J. (1981). *Burnout, stress management, and wellness*. Moravia, NY: Chronicle Guidance.
- Aryee, S., Chay, Y.W., & Chew, J. (1994). An investigation of the predictors and outcomes of career commitment in three career stages. *Journal of Vocational Behavior*, 44, 1–16.
- Atchley, R.C. (1979). Issues in retirement research. *The Gerontologist*, 19(1), 44–54.
- Atkins, C. P., & Kent, R. L. (1988). What do recruiters consider important during the employment interviews? *Journal of Employment Counseling*, 25, 98–103.
- Aubry, T., Tefft, B., & Kingsbury, N. (1990). Behavioral and psychological consequences of unemployment in blue-collar couples. *Journal of Community Psychology*, 18, 99–111.
- Axelrod, W.L., & Gavin, J.F. (1980). Strees and strain in blue-collar and white-collar management staff. *Journal of Vocational Behavior*, 17, 41–49.

- Bamundo, P.J., & Kopelman, R.E. (1980). The moderating effects of occupation, age, and urbanization on the relationship between job satisfaction and life satisfaction. *Journal of Vocational Behavior*, 17, 106–123
- Baruch, G.K., & Barnett, R.C. (1986). Father's participation in family work and children's sex-role attitudes. *Child Development*, 57, 1210–1223.
- Baruch, G.K., Biener, L., & Barnett, R.C. (1987). Women and gender in research on work and family stress. *American Psychologist*, 42, 130–136.
- Bauer, D., & Matt, D. (1990). Life themes and motivations of re-entry students. *Journal of Counseling and Development*. 68, 555–560.
- Baydar, N., & Brooks-Gunn, J. (1991). Effects on maternal employment and child-care arrangements on preschoolers' cognitive and behavioral outcomes: Evidence from the children of the National Longitudinal Survey of Youth. *Developmental Psychology*, 77(60), 932–945.
- Benn, R.K. (1986). Factors promoting secure attachment relationships between employed mothers and their sons. *Child Development*, 57, 1224–1231.
- Berk, S.F. (1985). *The gender factory: The apportionment of work in American households*. New York: Plenum.
- Bernard, J. (1981). The good provider role: Its rise and fall. *American Psychologist*, 6(1), 1–12.
- Bigoness, W.J. (1978). Correlates of faculty attitudes toward collective bargaining. *Journal of Applied Psychology*, 63(2), 228–233.
- Bird, G.W., Bird, G.A., & Scruggs, M. (1984). Determinants of family task sharing: A study of husbands and wives. *Journal of Marriage and the Family*, 46(2), 345–355.
- Bizot, E.B., & Goldman, S.H. (1993). Prediction of satisfactoriness and satisfaction: An 8-year follow up. *Journal of Vocational Behavior*, 43, 19–29.
- Black, S.M. & Hill, C.E. (1984). The psychological well-being of woman in their middle years. *Psychology of women Quarterly*, 8(3), 282–292.
- Blai, B. (1982). Programs for older persons: A compendium. *Journal of Employment Counseling*, 19(3), 98–105.

- Bosse, R., Aldwin, C.M., Levenson, M.R., & Ekerdt, D.J. (1987). Mental health differences among retirees and workers: Findings from the normative aging study. *Psychology and Aging*, 2(4), 383–389.
- Bouchard, T.J., Jr., Arvey, R.D., Keller, L.M., & Segal, N.L. (1992). Genetic influences on job satisfaction: A reply to Cropanzano and James. *Journal of Applied Psychology*, 77(1), 89–93.
- Bowlby, J.A. (1958). The nature of child's tie to his mother. *International Journal of Psychoanalysis*, 39, 350–373.
- Brass, D.J. (1981). Structural relationships, job characteristics, and worker satisfaction and performance. *Administrative Science Quarterly*, 26(3), 331–348.
- Breeden, S.A. (1993). Job and occupational change as a function of occupational correspondence and job satisfaction. *Journal of Vocational Behavior*, 43, 30–45.
- Brenner, M.H. (1973). *Mental illness and the economy*. Cambridge: Harvard University Press
- Brenner, M.H., & Swank, R.T. (1986). Homicide and economic change: Recent analysis of the Joint Economic Committee Report of 1984, *Journal of Quantitative Criminology*, 2, 81–103.
- Buckley, M.R., Carraher, S.M., & Cote, J.A. (1992). Measurement issues concerning the use of inventories of job satisfaction. *Educational and Psychological Measurement*, 52, 529–543.
- Buehler, C. (1933). *Der menschliche lebenslauf als psychologisches problem*. Leipzig: Hirzel.
- Burke, R.J. (1989). Toward a phase model of burnout. *Group and Organizational Studies*, 14, 23–32.
- Burke, R.J. (1993). Toward an understanding of psychological burnout among police officers. *Journal of Social Behavior and Personality*, 8(3), 425–438.
- Burley, K. (1994). Gender differences and similarities in coping responses to anticipated work-family conflict. *Psychological Reports*, 74, 115–123.
- Burns, A., Scott, C., & Cooney, G. (1993). Career trajectories of single and married mothers who complete tertiary study as mature age students. *Education and Society*, 11(1), 39–50.

- Byrne, B.M. (1993). The Maslach Burnout Inventory: Testing for factorial validity and invariance across elementary, intermediate, and secondary teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66, 197–212.
- Cahill, M., & Salomone, P.R. (1987). Career counseling for work life extension: Integrating the older worker into the labor force. *The Career Development Quarterly*, 35(3), 188–196.
- Campbell, R.E., & Cellini, J.V. (1981). A diagnostic taxonomy of adult career problems. *Journal of Vocational Behavior*, 19(2), 175–190.
- Caplan, P.J., & Hall-McCorquodale, I. (1985a). Mother-blaming in major clinical journals. *American Journal of Orthopsychiatry*, 55(3), 345–353.
- Caplan, P.J., & Hall-McCorquodale, I. (1985b). The scapegoating of mothers: A call for change. *American Journal of Orthopsychiatry*, 55(4), 610–613.
- Carsten, J.M., & Spector, P.E. (1987). Unemployment, job satisfaction, and employee turnover: A meta-analytic test of the Muchinsky model. *Journal of Applied Psychology*, 72, 374–381.
- Cedoline, A.J. (1982). *Job burnout in public education: Symptoms, causes, and survival skills*. New York: Teachers College Press.
- Cheloa, R.S., & Farr, J.L. (1980). Absenteeism, job involvement, and job satisfaction in an organizational setting. *Journal of Applied Psychology*, 65, 467–473.
- Chen, H., Marks, M.R., & Bersani, C.A. (1994). Unemployment classifications and subjective well-being. *The Sociological Review*, 42, 62–78.
- Cherniss, C. (1980a). *Staff burnout: Job stress in the human services*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Cherniss, C. (1980b). *Professional burnout in human service organizations*. New York: Praeger.
- Christensen, K.C. (1988). The new era of home-based work: *Directions and policies*. Boulder: Westview Press.
- Corrigan, P.W., Holmes, E.P., Luchins, D., Buican, B., Basit, A., & Parks, J.J. (1994). Staff burnout in a psychiatric hospital: A crosslagged panel design. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 65–74.

- Courtenay, B.C. (1994). Are psychological models of adult development still important for the practice of adult education? *Adult Education Quarterly*, 44(3), 145–153.
- Cramer, S.H., & Keitel, M. (1984). Family effects of dislocation, unemployment, and discouragement. In S.H. Cramer (Ed.), *Perspectives on work and the family* (pp. 81–93). Rockville, MD: Aspen Systems.
- Cramer, S.H., Keitel, M., & Rossberg, R.H. (1986). The family and employed mothers. *International Journal of Family Psychiatry*, 7(1), 17–34.
- Crowley, J.E. (1985). Longitudinal effects of retirement on men's psychological and physical well-being. In H.S. Parnes, et. al. (Eds.), *Retirement among American men* (pp. 147–173). Lexington, MA: Lexington Books.
- Cummins, R. (1989). Locus of control and social support. Clarifiers of the relationship between job stress and job satisfaction. *Journal of Applied Social Psychology*, 19, 772–788.
- Decker, P.J., & Borgen, F.H. (1993). Dimensions of work appraisal: Stress, strain, coping, job satisfaction, and negative affectivity. *Journal of Counseling Psychology*, 40(4), 470–478.
- DeFrank, R.S., & Ivancevich, J.M. (1986). Job loss: An individual level review and model, *Journal of Vocational Behavior*, 28, 1–20.
- Di Prete, T.A. (1981). Unemployment over the life cycle: Racial differences and the effect of changing economic conditions. *American Journal of Sociology*
- Doering, M.M., & Rhodes, S.R. (1989). Changing careers: A qualitative study. *The career development Quarterly*, 37, 316–333.
- Dorfman, L.T., & Moffett, M.M. (1987). Retirement satisfaction in married and widowed rural women. *The Gerontologist*, 27, 215–221.
- Dreher, G.F. (1980). Individual needs as correlates of satisfaction and involvement with a modified Scanlon Plan company. *Journal of Vocational Behavior*, 17, 89–94.
- Edelwich, J., & Brodsky, A. (1980). Burnout: Stages of disillusionment in the helping professions. New York: Human Sciences Press.
- Eder, R.W., & Ferris, G.R. (Eds.). (1989). *The employment interview: Theory, research, and practice*. Newbury Park, CA: Sage Publications.

- Ekerdt, D.J., Bosse, R., & Levkoff, S. (1985). An empirical test for phases of retirement: Findings from the normative aging study. *Journal of Gerontology*, 40, 95–101.
- Endicott, F.S. (1965; 1975). *The Endicott Report*. Evanston, IL: North-western University.
- Entrekin, L.V., & Evrett, J.E. (1981). Age and midcareer crisis: An empirical study of academics. *Journal of Vocational Behavior*, 19(1),84–97.
- Erdner, R.A., & Guy, R.F. (1990). Career identification and women's attitudes toward retirement. *International Journal of Aging and Human Development*, 30, 129–139.
- Etaugh, C. (1974). Effects of maternal employment on children: A review of recent research. *Merrill-Palmer Quarterly of Behavior and Development*, 29(2), 71–98.
- Etaugh, C. (1980). Effects of nonmaternal care on children: Research evidence and popular views. *American Psychologist*, 35(4), 309–319.
- Etaugh, C. (1984). Effects of maternal employment on children: Implications for the family therapist. In S. H. Cramer (Ed.), *Perspectives on work and the family* (pp. 16–39). Rockville, MD: Aspen Systems.
- Evans, B.K., & Fischer, D.G. (1993). The nature of burnout: A study of the three-factor model of burnout in human service and non-human service samples. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66, 29–38.
- Farber, B.A., & Heifetz, L.J. (1981). The satisfaction and stresses of psychotherapeutic work: A factor analytic study. *Professional Psychology*, 12(5), 621–630.
- Farrell, M.P. & Rosenberg, S.D. (1981). *Man at midlife*. Boston: Auburn House.
- Feather, N.T., & Davenport, P.R. (1981). Unemployment and depressive affect: A motivational and attributional analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 41(3), 422–436.
- Feather, N.T., & O'Brien, G.E. (1986). A longitudinal study of the effects of employment and unemployment on school-leavers. *Journal of Occupational Psychology*, 59, 121–144.
- Ferree, M.M. (1984). Class, housework, and happiness: Women's work and life satisfaction. *Sex Roles*, 11(11/12), 1057–1074.

- Feuer, D. (1985). Retirement planning: A coming imperative. *Training*, 49–53.
- Firth, J., & Shapiro, D.A. (1986). An evaluation of psychotherapy for job-related distress. *Journal of Occupational Psychology*, 59, 111–119.
- Flanagan, J.C. (1978). *Perspectives on improving education: Project Talent's young adults look back*. New York: Praeger.
- Fontana, A., & Frey, J. H. (1990). Postretirement workers in the labor force. *Work and Occupations*, 17(3), 355–3361.
- Forey, W.F., Christensen, O.J., & England, J.T. (1994). Teacher burnout: A relationship with Holland and Adlerian typologies. *Individual Psychology*, 50(1), 3–17.
- Forney, D.S., Wallace-Schutzman, F., & Wiggins, T.T. (1982). Burnout among career development professionals: Preliminary findings and implications. *Personnel and Guidance Journal*, 60, 435–439.
- Fowler, E.M. (1990, February 20). Outplacement firms aiding the spouse. *The New York Times*, p. B40.
- Freedly, J.R., & Hobfoll, S.E. (1994). Stress inoculation for reduction of burnout: A conservation of resources approach. *Anxiety, Stress, and Coping*, 6, 311–325.
- Fretz, B.R., Kluge, N.A., & Ossana, S.M. (1989). Intervention targets for reducing pre-retirement anxiety and depression. *Journal of Counseling Psychology*, 36, 301–307.
- Freudenberger, H.J. (1974). Staff burnout. *Journal of Social Issues*, 30(1), 159–165.
- Fricko, M.A., & Beehr, T.A. (1992). A longitudinal investigation of interest congruence and gender concentration as predictors of job satisfaction. *Personnel Psychology*, 45, 99–117.
- Frone, M.R., & Rice, R.W. (1987). Work-family conflict: The effect of job and family involvement. *Journal of Occupational Behavior*, 8, 45–53.
- Garden, A.M. (1989). Burnout: The effect of psychological type on research findings. *Journal of Occupational Psychology*, 62, 223–234.
- Garden, A.M. (1991). Relationship between burnout and performance. *Psychological Reports*, 68, 963–977.

- Gerhart, B. (1987). How important are dispositional factors as determinants of job satisfaction? Implications for job design and other personnel programs. *Journal of Applied Psychology*, 72, 366–373.
- Gibson, J.J. (1979). *The ecological approach to visual perception*. Boston: Houghton Mifflin.
- Gifford, R., Ng, C.F., & Wilkinson, M. (1985). Nonverbal cues in the employment interview: Links between applicant qualities and interviewer judgment. *Journal of Applied Psychology*, 70(4), 729–736.
- Gilbert, L.A. (1985). Men in dual-career families: Current realities and future prospect. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Gilbert, L.A., Holahan, C.K., & Manning, L. (1981). Coping with conflict between professional and maternal roles. *Family Relations*, 30(3), 419–426.
- Gilbert, L.A., & Rachlin, V. (1987). Mental health and psychological functioning of dual-career families. *The Counseling Psychologist*, 15, 7–49.
- Giles, W.F., & Field, H.S. (1982). Accuracy of interviewers' perceptions of the importance of intrinsic and extrinsic job characteristics to male and female applicants. *Academy of Management Journal*, 25(1), 148–157.
- Gladstein, G.A. (1994). *Changing careers*. Rochester, NY: University of Rochester Press.
- Golembiewski, R.T. (1988). A note on Leiter's study: Highlighting two models of burnout. *Group and Organizational Studies*, 13, 129–134.
- Golembiewski, R.T., & Munzenrider, R.F. (1988). *The phase model of burnout*. New York: Praeger.
- Golembiewski, R.T., Munzenrider, R.F., Scherb, K., & Billingsley, W. (1992). Burnout and psychiatric "cases": Early evidences of an association. *Anxiety, Stress, and Coping*, 5, 69–78.
- Gould, R. (1972). The phases of adult life: A study of developmental psychology. *American Journal of Psychiatry*, 129(11), 33–43.
- Graney, J.J., & Cottam, D.M. (1981). Labor force nonparticipation of older people: United States, 1890-1970. *The Gerontologist*, 21(2), 138–141.

- Graves, L.M., & Karren, R.J. (1992). Interviewer decision processes and effectiveness: An experimental policy-capturing investigation. *Personnel Psychology*, 45, 313–340.
- Gribbons, W.D. & Lohnes, P.R. (1969). *Career Development from age 13 to 25*. (Final Report Project No... 6–2151). Washington, D.C.: U.S. Department of Health, Education and Welfare.
- Gribbons, W.D. & Lohnes, P.R. (1982) *Careers in theory and experience: A twenty-year longitudinal study*. Albany, NY: State University of New York Press.
- Gutek, B.A., & Winter, S.J. (1992). Consistency of job satisfaction across situations: Fact or framing artifact? *Journal of Vocational Behavior*, 41, 61–78.
- Guthrie, W.R., & Herman, A. (1982). Vocational maturity and its relationship to Holland's theory of vocational choice. *Journal of Vocational Behavior*, 21(2), 196–205.
- Hackett, R.D. (1989). Work attitudes and employee absenteeism. A synthesis of the literature. *Journal of Occupational Psychology*, 62, 235–248.
- Hanisch, K.A. (1992). The job Descriptive Index revisited: Questions about the question mark. *Journal of Applied Psychology*, 77(3), 377–382.
- Harlow, H. F. (1953). Mice, monkeys, men, and motives. *Psychological Review*, 60, 23–32.
- Harootyan, R.A., & Feldman, N.S. (1990). Lifelong education, lifelong needs: Futures roles in an aging society. *Educational Gerontology*, 16, 347–358.
- Hartman, S., Grigsby, D.W., Crino, M.D., & Chokar, J. S. (1986). The measurement of job satisfaction by action tendencies. *Educational and Psychological Measurement*, 46, 317–329.
- Heimlich, J.E., & Van Tilburg, E.V. (1988). RE:FIT: Assessing career potential for dislocated farmers. *The Career Development Quarterly*, 37, 87–90.
- Helpingstine, S.R., Head, T.C., & Sorensen, P.F. (1981). Job characteristics, job satisfaction, motivation and satisfaction, motivation and satisfaction with growth: A study of industrial engineers. *Psychological Reports*, 49, 381–382.
- Henton, J.M., Russell, R., & Koval, J.E. (1983). Spousal preceptions of mid-life career change. *Personnel and Guidance Journal*, 61(5), 287–291.

- Heppner, M.J., Multon, K.D., & Johnston, J.A. (1994). Assessing psychological resources during career change: Development of the Career Transitions Inventory. *Journal of Vocational Behavior*, 44, 55–74.
- Hertz, R. (1986). *More equal than others: Women and men in dual-career marriages*. Berkeley: University of California Press.
- Heyns, B., & Catsambis, S. (1986). Mother's employment and children's achievement: A critique. *Sociology of Education*, 59, 140–151.
- Hirshhorn, B.A., & Hoyer, D.T. (1994). Private sector hiring and use of retirees: The firm's perspective. *The Gerontologist*, 34(1), 50–58.
- Hoffman, L.W. (1979). Maternal employment: 1979. *American Psychologist*, 34(10), 859–865.
- Hoffman, L.W. (1989). Effects of maternal employment in the two-parent family. *American Psychologist*, 44, 283–292.
- Hause, E.A. (1986). Sex role orientation and marital satisfaction in dual- and one-provider couples. *Sex Roles*, 14(5/6), 245–259.
- House, J.S. (1974). Effects of occupational stress on physical health. In J. O'Toole (Ed.), *Work and the quality of life*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Howard, J.H., Richnitzer, P.A., Cunningham, D.A., & Donner, A.P. (1986). Change in Type A behavior a year after retirement. *The Gerontologist*, 26(6), 643–649.
- Iaffaldano, M.T., & Muchinsky, P.M. (1985). Job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 97(2), 251–273.
- Izraeli, D.N. (1993). Work/family conflict among women and men managers in dual-career couples in Israel. *Journal of Social Behavior and Personality*, 8(3), 371–388.
- Jacobs, R., & Solomon, T. (1977). Strategies for enhancing the prediction of job performance from job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 62, 417–421.
- Jacobson, N.S., & Addis, M.E. (1993). Research on couples and couple therapy: What do we know? Where are we going? *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 61(1), 85–93.
- Jensen-Scott, R.L. (1993). Counseling to promote retirement adjustment. *Career Development Quarterly*, 41, 257–267.

- Kacmar, K.M., & Carlson, D.S. (1994). Using impression management in women's job search processes. *American Behavioral Scientist*, 37(5), 682–696.
- Kagay, M.R.(1994). From coast to coast, from affluent to poor, poll shows anxiety over jobs. *The New York Times*, March 11, A14.
- Kahnweiler, J.B., & Kahnweiler, W.M. (1980). A dual-career family workshop for college undergraduates. *Vocational Guidance Quarterly*, 28(3), 225–230.
- Kalmijn, M. (1994). Mother's occupational status and children's schooling. *American Sociological Review*, 59, 257–257.
- Kaplan, S.P. (1984). Rehabilitation counseling students' perception of obsese male and female clients. *Rehabilitation Counseling Bulletin*, 27(3), 172–181.
- Keith, P.M., Goudy, W.J., & Powers, E.A. (1981). Employment characteristics and psychological well-being of men in two-job families. *Psychological Reports*, 49, 975–978.
- Keith, P.M., & Schafer, R.B. (1980). Depression in one and two job families. *Psychological Reports*, 47(2), 669–670.
- Kessler, R.C., & McRae, J.A. (1982). The effects of wives' employment on the mental health of married men and women. *American Sociological Review*, 47, 216–227.
- King, S. (1989a). Sex differences in a causal model of career maturity. *Journal of Counseling and Development*, 68, 208–215.
- King, S. (1989b). Unemployment and mental health in French Canada: Journal of Counseling and Development, 67, 358–360.
- Kinicki, A.J., & Latack, J.C. (1990). Explication of the construct of coping in the involuntary job loss. *Journal of Vocational Behavior*, 36, 339–360.
- Kirchenbaum, A., & Weisberg, J. (1994). Job search, intentions, and turnover: The mismatched trilogy. *Journal of Vocational Behavior*, 44, 17–31.
- Kjos, D.L. (1988). Job search activity parents of successful and unsuccessful job seekers. *Journal of Employment Counseling*, 25, 4–6.
- Kragie, E.R., Gernstein, M., & Lichtman, M. (1989). Do Amaericans plan for retirement? Some recent trends. *The Career Development Quarterly*, 37, 232–239.

- Lee, J.A., & Clemons, T. (1985). Factors affecting employment decisions about older workers. *Journal of Applied Psychology*, 70(4), 785–788.
- Lee, R. (1982). The moderating effect of sex on the prediction of job satisfaction in the public sector. *Journal of Employment Counseling*, 19(1), 34–44.
- Lee, R.T., & Ashforth, B.E. (1993). A further examination of managerial burnout: Toward an integrated model. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 3–20.
- Lefkowitz, J., & Brigando, L. (1980). The redundancy of work alienation and job satisfaction: Some evidence of convergent and discriminant validity. *Journal of Vocational Behavior*, 16, 115–131.
- Leiter, M.P. (1988). Burnout as a function of communication patterns. *Group and Organizational Studies*, 13, 111–128.
- Leiter, M.P. (1992). Burnout as a crisis in professional role structures: Management and conceptual issues. *Anxiety, Stress, and Coping*, 5, 79–93.
- Leiter, M.P., & Meechan K.A. (1986). Role structure and burnout in the field of human services. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 22(1), 47–52.
- Levine, M.L. (1988). *Age discrimination and the mandatory retirement controversy*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Levinson, D.J. (1986). A conception of adult development, *American Psychologist*, 41, 3–13.
- Levinson, D.J. Darrow, C.N., Levinson M.H. & McKee, B. (1978). *The seasons of a man's life*. New York: Knopf.
- Liptak, J. (1990). Preretirement counseling: Integrating the leisure planning component. *The Career Development Quarterly*, 38, 360–367.
- Locksley, A. (1980). On the effects of wives' employment on marital adjustment and companionship. *Journal of Marriage and the Family*, 42, 337–346.
- Loesch, L.C. (1980). Life-flow leisure counseling for older persons. *Journal of Employment Counseling*, 17(1), 49–56.
- Lofquist, L.H., & Dawis, R.V. (1975). *Counseling and use of the Minnesota Importance Questionnaire*. Minneapolis: University of Minnesota Vocational Psychology Work Adjustment Project.

- Mallinckrodt, B., & Bennett, J. (1992). Social support and the impact of job loss in dislocated blue-collar workers. *Journal of Counseling Psychology*, 39(4), 482–489.
- Mallinckrodt, B., & Fretz, B.R. (1988). Social support and the impact of job loss on older professionals. *Journal of Counseling Psychology*, 36, 181–186.
- Manuele, C.A. (1984). Modifying vocational maturity in adults with delayed career development: A life skills approach. *Vocational Guidance Quarterly*, 33(2), 101–112.
- Maples, M F. (1981). Dual career marriages: Elements for potential success. *Personnel and Guidance Journal*, 60(1), 19–23.
- Maslach, C., & Jackson, J.E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2, 99–113.
- Maslach, C., & Jackson, S.E. (1986). *Maslach burnout inventory manual* (2nd ed.). Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Matthews, D.B. (1990). A comparison of burnout in selected occupational fields. *The Career Development Quarterly*, 38, 230–239.
- Mathews, R.M., Damron, W.S., & Yuen, C.K. (1985). A seminar in job-finding skills. *Journal of Employment Counseling*, 22(4), 170–173.
- Maurer, J.G., Vrendenburgh, D.J., & Smith, R.L. (1981). An examination of the central life interest scale. *Academy of Management Journal*, 24(1), 174–182.
- McAllister, S., & Ponterotta, J.G. (1992). A group career program for displaced homemakers. *The Journal for Specialists in Group Work*, 17(1), 29–36.
- McAuliffe, G.J. (1993). Constructive development and career transition: Implications for counseling. *Journal of Counseling & Development*, 72, 23–28.
- McBride, A.B. (1990). Mental health effects of women's multiple roles. *American Psychologist*, 45, 381–384.
- Mederer, H.J. (1993). Division of labor in two-earner homes: Task accomplishment versus household management as critical variables in perceptions about family work. *Journal of Marriage and the Family*, 55, 133–145.
- Meir, E.I. (1988). The need for congruence between within-occupation interests and specialty in mid-career. *Career Development Quarterly*, 37, 63–69.

- Miller, D.C. & Form W.H. (1951). *Industrial Sociology*. New York: Harper.
- Miller, J. (1980). Individual and occupational determinants of job satisfaction. *Sociology of Work and Occupations*, 7(3), 337–366.
- Milne, A.M., Myers, D.E., Rosenthal, A.S., & Ginsburg, A. (1986). Single parents, working mothers, and the educational achievement of school children. *Sociology of Education*, 59, 125–139.
- Moch, M.K. (1980). Racial differences in job satisfaction: Testing four common explanations. *Journal of Applied Psychology*, 65, 299–306.
- Moen, P. (1989). *Working parents: Transformation in gender roles and public policy in Sweden*. Madison: University of Wisconsin Press.
- Moen, P., Downey, G., & Bolger, N. (1990). Labor-force re-entry among U.S. homemakers in midlife: A life-course analysis. *Gender and Society*, 4(2), 230–243.
- Mohney, C., & Anderson, W. (1988). The effect of life events and relationships on adult women's decisions to enroll in college. *Journal of Counseling and Development*, 66, 271–279.
- Moore, S.S. (1985). Introduction. In D. Jones & S.S. Moore (Eds.), *Counseling adults: Life cycle perspectives* (vii-xii). Lawrence, KS: University of Kansas.
- Morris, R., & Bass, S.A. (Eds.). (1988). *Retirement reconsidered: Economic and social roles for older people*. New York: Springer.
- Morrison, M.H. (1984). The aging of the U.S. population: Human resource implications. *Aging and work*, 7(1), 79–83.
- Mottaz, C., & Potts, G. (1986). An empirical evaluation of models of work satisfaction. *Social Science Research*, 15, 153–173.
- Mueller, C.F. (1981). Migration of the unemployed: A relocation assistance program. *Monthly Labor Review*, 104(4), 62-64.
- Nealer, J.K., & Papalia, A.S. (1982). *So you want to get a job. A manual for the job seeker and vocational counselor*. Moravia, NY: Chronicle Guidance.
- Near, J.P., Rice, R.W., & Hunt, R.G. (1980). The relationship between work and nonwork domains: A review of empirical research. *Academy of Management Review*, 5, 415–429.

- Noble, B.P. (1994). Coming soon: Get a life 101? *The New York Times*, February 27, 41.
- O'Connell, L., Betz, N., & Kurth, S. (1989). Plans for balancing work and family life: Do women pursuing traditional and nontraditional occupations differ? *Sex Roles*, 20, 35–45.
- Offerman, L.R., & Gowing, M.K. (1990). Organizations of the future: Changes and challenges. *American Psychologist*, 45, 95–108.
- Oldham, G.R., & Fried, Y. (1987). Employee reactions to workspace characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 72, 75–80.
- Olds, J., Schwartz, R.S., Eisen, S.V., Betcher, R.W., & Van Niel, A. (1993). Part-time employment and marital well-being: A hypothesis and pilot study. *Family Therapy*, 20(1), 1–16.
- O'Neil, J.O., Price, G.E., & Tracy, T.J. (1979). The stimulus value, treatment effects, and ex differences when completing the Self-Directed Search and Strong-Campbell Interest Inventory. *Journal of Counseling Psychology*, 26, 45–50.
- Oppong, J.R., Ironside, R.G., & Kennedy, L.W. (1988). Perceived quality of life in a centre-periphery framework. *Social Indicators Research*, 20, 605–620.
- Orpen, C. (1994). The effects of self-esteem and personal control on the relationship between job insecurity and psychological well-being. *Social Behavior and Personality*, 22(1), 53–56.
- Palamore, E.B., Burchett, B.M., Fillenbaum, G.G., George, L.K., & Wallman, L.M. (1985). *Retirement: Causes and consequences*. New York: Springer.
- Parasuraman, S., & Alutto, J.A. (1981). An examination of the organizational antecedents of stress work. *Academy of Management Journal*, 24(1), 48–67.
- Pardine, P., Higgins, R., Szeglin, A., Beres, J., Kravitz, R., & Fotis, J. (1981). Job-stress worker-strain relationship moderated off-the-job experience. *Psychological Reports*, 48, 963–970.
- Parker, D.A., Parker, E.S., Wolz, M.W., & Harford, T.C. (1980). Sex roles and alcohol consumption: A research note. *Journal of Health and Social Behavior*, 21, 43–48.
- Parker, M., Peltier, S., & Wolleat, P. (1981). Understanding dual career couples. *Personnel and Guidance Journal*, 60(1), 14–18.

- Pazy, A. (1992). Sex-linked bias in promotion decisions. *Psychology of Women Quarterly*, 16, 209–228.
- Perosa, S.L., & Perosa, L.M. (1983). The mid-career crisis: A description of the psychodynamics of transition and adaptation. *Vocational Guidance Quarterly*, 32(2), 69–77.
- Pines, A., Aronson, E., & Kafry, D. (1981). *Burnout: From tedium to personal growth*. New York: The Free Press.
- Pines, A., & Maslach, C. (1980). Combatting staff burnout in a day care center: A case study. *Child Care Quarterly*, 9, 5–16.
- Pleck, J.H., Staines, G.L., & Lang, L. (1980). Conflicts between work and family life. *Monthly Labor Review*, 10(3), 29–31.
- Pond, S.B., III, and Geyer, P.D. (1987). Employee age as a moderator of the relation between perceived work alternatives and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 72, 552–557.
- Potter, B.A. (1980). *Beating job burnout*. San Francisco: Harbor Publishing.
- Pyke, K.D. (1994). Women's employment as a gift or burden? Marital power across marriage, divorce, and remarriage. *Gender and Society*, 8(1), 73–91.
- Quinn, R.P., & Mandilovitch, M.S.B. (1980). Education and job satisfaction: 1962–1977. *Vocational Guidance Quarterly*, 29(2), 100–111.
- Rantze, K.R., & Feller, R.W. (1985). Counseling career-plateaued workers during times of social change. *Journal of Employment Counseling*, 22(1), 23–28.
- Rapoport, R., & Rapoport, R.N. (1971). *Dual-career families*. Middlesex, England: Penguin Books.
- Rapoport, R., & Rapoport, R.N. (1976). *Dual-career families re-examined*. London: Martin Robertson & Co.
- Rasmussen, K.G., Jr. (1984). Nonverbal behavior, verbal behavior, resume credentials, and selection interview outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 69(4), 551–556.
- Raup, J.L., & Myers, J.E. (1989) The empty-nest syndrome: Myth or reality? *Journal of Counseling and Development*, 68, 180–183.

- Raynor, J.O., & Entin, E.E. (1982). *Motivation, career striving and aging*. New York: Hemisphere.
- Rentsch, J.R., & Steel, R.P. (1992). Construct and concurrent validation of Andrews and Withey Job Satisfaction Questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*, 52, 357–367.
- Rhodes, S.R. (1983). Age-related differences in work attitudes and behavior: A review and conceptual analysis. *Psychological Bulletin*, 93(2), 328–367.
- Rhodes, S.R., & Doering, M.M., (1993). Intention to change careers: Determinants and process. *Career Development Quarterly*, 42, 76–92.
- Rice, R.W., Near, J.P., & Hunt, R.G. (1980). The job satisfaction/life satisfaction relationship: A review of empirical research. *Basic and applied social psychology*, 1, 37–64.
- Richardson, Bellows, Henry & Co., Inc. (1981). *Supervisory Profile Record*. Washington, DC: Author.
- Richardson, V., & Kilty, K.M. (1989). Retirement financial planning among black professionals. *The Gerontologist*, 29, 32–37.
- Riddick, C.C. (1985). Life satisfaction for older female homemakers, retirees, and workers. *Research on Aging*, 7, 383–393.
- Rife, J.C., & Belcher, J.R. (1993). Social support and job search intensity among older unemployed workers: Implications for employment counselors. *Journal of Employment Counseling*, 30, 98–107.
- Rife, J.C., & Belcher, J.R. (1994). Assisting unemployed older workers to become reemployed: An experimental evaluation. *Research on Social Work Practice*, 4(1), 3–13.
- Robbins, S.B., Chartrand, J.M., McFadden, K.L., & Lee, R.M. (1994). Efficacy of leader-led and self-directed career workshops for middle-aged on older adults. *Journal of Counseling Psychology*, 41(1), 83–90.
- Robbins, S.B., Lee, R.M. & Wan, T.T.H. (1994). Goal continuity as a mediator of early retirement adjustment: Testing a multidimensional model. *Journal of Counseling Psychology*, 41(1), 18–26.
- Rose, H.A., & Elton, C.F. (1982). The relation of congruence, differentiation and consistency to interest and aptitude scores in women with stable and unstable vocational choices. *Journal of Vocational Behavior*, 20(2), 162–174.

- Rosen, S., Cochran, W., & Musser, L.M. (1990). Reactions to a match versus mismatch between an applicant's self-presentational style and work reputation. *Basic and Applied Social Psychology*, 11, 117–129.
- Roth, P.L., & Campion, J.E. (1992). An analysis of the predictive power of the panel interview and pre-employment tests. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65, 51–60.
- Rothstein, H.R., Schmidt, F.L., Erwin, F.W., Owens, W.A., & Sparks, C.P. (1990). Biographical data in employment selection: Can validities be made generalizable? *Journal of Applied Psychology*, 75, 175–184.
- Rounds, J.B. Jr., (1990). The comparative and combined utility of work value and interest data in career counseling with adults. *Journal of Vocational Behavior*, 37, 32–45.
- Rounds, J.B., Jr., Henly, G.A., Dawis, R.V., & Lofquist, L.H. (1981). Manual for the Minnesota Importance Questionnaire: *A measure of needs and values*. Minneapolis: *Vocational Psychology Research*, University of Minnesota.
- Russo, N.F. (1990). Forging research priorities for women's mental health. *American Psychologist*, 45, 368–373.
- Ryland, E.K., & Rosen, B. (1987). Personnel professionals' reactions to chronological and functional resume formats. *The Career Development Quarterly*, 35, 228–238.
- Rynes, S., & Gerhart, B. (1990). Interviewer assessments of applicant "fit": An exploratory investigation. *Personnel Psychology*, 43, 13–35.
- Savicki, V., & Cooley, E. (1987). The relationship of work environment and client contact to burnout in mental health professionals. *Journal of Counseling, and Development*, 65, 249–252.
- Savickas, M.L., Passen, A.J., & Jarjoura, D.G. (1988). Career concern and coping as indicators of adult career development. *Journal of Vocational Behavior*, 33, 82–98.
- Scarr, S., Phillips, D., & McCartney, K. (1989). Working mothers and their families. *American Psychologist*, 44, 1402–1409.
- Schliebner, C.T., & Peregoy, J.J. (1994). Unemployment effects on the family and the child: Interventions for counselors. *Journal of Counseling and Development*, 72(4), 368–372.

- Schlossberg N.K. & Leibowitz, Z. (1980). Organizational support systems as buffers to job loss. *Journal of Vocational Behavior*, 17, 204–217.
- Schmit, M.J., Amel, E.L., & Ryan, A.M. (1993). Self-reported assertive job-seeking behaviors of minimally educated job hunters. *Personel Psychology*, 46, 105–124.
- Schmitt, N., & Mellon, P.M. (1980). Life and job satisfaction: Is the job central? *Journal of Vocational Behavior*, 16, 51–58.
- Schore, L. (1984). The Fremont experience: A counseling program for dislocated workers. *International Journal of Mental Health*, 13, 154–168.
- Schwab, R.L. (1981). The relationship of role conflict, role ambiguity, teacher background variables and perceived burnout among teachers (Doctoral dissertation. University of Connecticut, 1980). *Dissertation Abstracts International*, 41(9), 3823–A.
- Schwartz, R.H., Andiappan, P., & Nelson, M. (1986). Reconsidering the support for Holland's congruence-achievement hypothesis. *Journal of Counseling Psychology*, 33(4), 425–428.
- Scott, J., & Hatalla, J. (1990). The influence of chance and contingency factors on career patterns of college-educated women. *The Career Development Quarterly*, 39, 18–30.
- Secombe, K., & Lee, G.R. (1986). Gender differences in retirement satisfaction and its antecedents. *Research on Aging*, 8, 426–440.
- Seidman, S.A., & Sager, J. (1987). The teacher burnout scale. *Educational Research Quarterly*, 11, 26–33.
- Sekaran, U. (1982). In investigation of career salience for men and women in dual-career families. *Journal of Vocational Behavior*, 20, 111–119.
- Sekaran, U. (1986a). *Dual-career families: Contemporary organizational and counseling issues*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sekaran, U. (1986b). Self-esteem and sense of competence as moderators of the job satisfaction of professionals in dual-career families. *Journal of Occupational Behavior*, 7, 341–344.
- Selye, H. (1975). *Stress without distress*. New York: Signet.

- Shamir, B. (1986a). Self-esteem and the psychological impact of unemployment. *Social Psychology Quarterly*, 49(1), 61–72.
- Shamir, B. (1986b). Protestant work ethic, work involvement, and the psychological impact of unemployment. *Journal of Occupational Behavior*, 7, 25–38.
- Sheehy, G. (1976) *Passages: Predictable crises of adult life*. New York: Dutton.
- Shore, L.M., & Martin, H.J. (1989). Job satisfaction and organizational commitment in relation to work performance and turnover intentions. *Human Relations*, 42, 625–638.
- Siliker, S.A. (1993). The role of social contacts in the successful job search. *Journal of Employment Counseling*, 30, 25–34.
- Silverstein, L.B. (1991). Transforming the debate about child care and maternal employment. *American Psychologist*, 46(1), 1025–1032.
- Slaney, R.B., & Lewis, E.T. (1986). Effects of career exploration on career undecided reentry women: An intervention and follow-up study. *Journal of Vocational Behavior*, 28, 97–109.
- Smart, J.C., Elton, C.F., & McLaughlin, G.W. (1986). Person-environment congruence and job satisfaction. *Journal of Vocational Behavior*, 29, 216–225.
- Snyder, R.A., Williams, R.R., & Cashman, J.F. (1984). Age, tenure, and work perceptions as predictors of reaction to performance feedback. *Journal of Psychology*, 116, 11–21.
- Spanard, J.M.A. (1990) Beyond intent: Reentering college to complete the degree. *Review of Educational Research*, 60(3), 309–344.
- Spicuzza, F.J., & DeVoe, M.W. (1982). Burnout in the helping professions: Mutual aid as self-help. *Personnel and Guidance Journal*, 61(2), 95–99.
- Steiner, D.D., & Truxill, D.M. (1989). An improved test of the disaggregation hypothesis of job and life satisfaction. *Journal of Occupational Psychology*, 62, 33–39.
- Steinweg, D.A. (1990). Implications of current research for counseling the unemployed. *Journal of Employment Counseling*, 27, 37–40.

- Stone, D.L., & Stone, E.F. (1987). Effects of missing application-blank information on personnel selection decisions: Do privacy protections strategies bias the outcome? *Journal of Applied Psychology*, 72, 452–456.
- Stumpf, S.A., Austin, E.J., & Hartman, K. (1984). The impact of career exploration and interview readiness on interview performance and outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 24, 221–235.
- Stumpf, S.A., & Rabinowitz, S. (1981). Career stage as a moderator of performance relationships with facets of job satisfaction and role perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 118, 202–218.
- Suchet, M., & Barling, J. (1985). Employed mothers: Interrole conflict, spouse support, and marital functioning. *Journal of Occupational Behaviour*, 7, 167–178.
- Sundby, D.Y. (1980). The career goal: A psychological look at some divergent dual-career families. In C.B. Derr (Ed.), *Work, family, and the career: New frontiers in theory and research*, (pp 329–353). New York: Praeger.
- Super, D.E. (1951) *The psychology of careers*. New York: Harper&Row.
- Super, D.E. (1957). *The psychology of careers*. New York: Harper&Row.
- Super, D.E. (1980). A life-span, life space approach to career development. *Journal of Vocational Behavior*, 16(30), 282–298.
- Super, D.E. & Kidd, J.M. (1979). Vocational maturity in adulthood: Toward turning a model into a measure. *Journal of Vocational Behavior*, 14(3), 255–270.
- Szinovacz, M. (1987). Preferred retirement timing and retirement satisfaction in women. *International Journal of Aging and Human Development*, 24, 301–315.
- Taber, T.D., Cooke, R.A., & Walsh, J.T. (1990). A joint business-community approach to improve problem solving by workers displaced in a plant shutdown. *Journal of Community Psychology*, 18, 19–33.
- Tan, C.S., & Salomone, P.R. (1994). Understanding career plateauing: Implications for counseling. *Career Development Quarterly*, 42, 291–301.
- Tett, R.P., & Meyer, J.P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analysis based on metaanalytic findings. *Personnel Psychology*, 46, 259–293.

- Tiedeman, D.V. & O'Hara, R.P. (1963). *Career development: Choice and adjustment*. New York: College Entrance Examination Board.
- Therriault, J. (1994). Retirement as a psychological transition: Process of adaptation to change. *International Journal of Aging and Human Development*, 38(2), 153–170.
- Thompson, J.M., & Blain, M.D. (1992). Presenting feedback on the Minnesota Importance Questionnaire and the Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Career Development Quarterly*, 41, 62–66.
- Thompson, J.W. (1980). Burnout in group home houseparents. *American Journal of Psychiatry*, 137(6), 710–714.
- Townshend, A., & Gurin, P. (1981). Re-examining the frustrated home-marker hypothesis: Role fit, personal satisfaction, and collective discontent. *Sociology of Work and Occupations*, 8(4), 464–488.
- Troutt-Ervin, E.D., & Isberner, F.R. (1989). A job search course for technical students. *Journal of Studies in Technical Careers*, XI, 139–146.
- Tung, R.L. (1980). Comparative analysis of the occupational stress profiles of male versus female administrators. *Journal of Vocational Behavior*, 17, 344–355.
- Tziner, A., & Latham, G.P. (1989). The effect of appraisal instrument, feedback and goal-setting on worker satisfaction and commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 10, 145–153.
- Uris, A. (1988). *88 mistakes interviewers make and how to avoid them*. New York: AMACOM.
- Vaillant, G.E. (1977). *Adaptation to life*. Boston: Little, Brown
- Vanderslice, V.J., Rice, R.W., & Julian, J.W. (1987). The effects of participation in decision-making on worker satisfaction and productivity. An organizational simulation. *Journal of Applied Social Psychology*, 17, 158–170.
- Vecchio, R.P. (1980b). The test of moderator of the job satisfaction-job quality relationship: The case of religious affiliation. *Journal of Applied Psychology*, 65(2), 195–201.
- Veninga, R.L., & Spradley, J.P. (1981). *The work/stress connection: How to cope with job burnout*. Boston: Little, Brown.

- Voydanoff, P. (1980). Perceived job characteristics and job satisfaction among men and women. *Psychology of Women Quarterly*, 5(2), 177–185.
- Wagner, J.A., & Gooding, R.Z. (1987). Shared influence and organizational behavior: A meta-analysis of situational variables expected to modulate participation-outcome relationships. *Academy of Management Journal*, 30, 524–541.
- Walker, J.W., Kimmel, D.C., & Price, K.F. (1981). Retirement style, and retirement satisfaction: Retirees aren't all alike. *International Journal of Aging and Human Development*, 72, 267–281.
- Walker, L.S., & Walker, J.I. (1980). Trait anxiety in mothers: Differences associated with employment status, family size, and age of children. *Psychological Reports*, 47(1), 295–299.
- Weaver, C.N. (1978). Black-White correlates for job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 63, 255–258.
- Weaver, C.N. (1980). Job satisfaction in the United States in the 1970's. *Journal of Applied Psychology*, 65, 364–367.
- Welborn, A., & Moore, S.S. (1985) Counseling displaced homemakers. In D. Jones & S.S. Moore (Eds.), *Counseling adults: Life cycle perspectives* (103–107). Lawrence, KS: University of Kansas.
- Westcott, N.A. (1983). Application of the structured life-review technique in counseling elders. *Personnel and Guidance Journal*, 62(3), 180–181.
- Whiston, S.C. (1990). Evaluation of the Adult Career Concerns Inventory. *Journal of Counseling and Development*, 69, 78–80.
- Wiener, Y., Vardi, Y., & Muczyk, J. (1981). Antecedents of employees' mental health-The role of career and work satisfaction. *Journal of Vocational behavior*, 19, 50–60.
- Wilcox-Matthew, L., & Minor, C.W. (1989). The dual career couple: Concerns, benefits, and counseling implications. *Journal of Counseling and Development*, 68, 194–198.
- Williams, C.P., & Savickas, M.L. (1990). Developmental tasks of career maintenance. *Journal of Vocational Behavior*, 36, 166–175.
- Winefield, A.H., & Tiggemann, M. (1989). Unemployment duration and affective well-being in the young. *Journal of Occupational Psychology*, 62, 327–336.

- Winefield, A.H., Tiggemann, M., & Winefield, H.R. (1992). Unemployment distress, reasons for job loss, and causal attributions for unemployment in young people. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65, 213–218.
- Wise, P.S. (1985). School psychologists' rankings of stressful events. *The Journal of School Psychology*, 23, 31–41.
- Woodward, J.M.B., & Chen, I.C. (1994). Effect of "mood that day" on pharmacists' job and career satisfaction. *Psychological Reports*, 74, 393–394.
- Wortley, D.B., & Amatea, E.S. (1982). Mapping adult life changes: A conceptual framework for organizing adult development theory. *Personnel and Guidance Journal*, 60(8), 477–482.
- Wright, D., & Gutkin, T.B. (1981). School psychologists' job satisfaction and discrepancies between actual and desired work functions. *Psychological Reports*, 49, 735–738.
- Wright, P.M., Lichtenfels, P.A., & Pursell, E.D. (1989). The structured interview: Additional studies and a metaanalysis. *Journal of Occupational Psychology*, 62, 191–199.
- Yogev, S., & Brett, J. (1985). Patterns of work and family involvement among single-and dual-earner couples. *Journal of Applied Psychology*, 70(4), 754–768.
- Yolles, S.F., Krinsky, L.W., Kieffer, S.N. & Carone, P.A. (Eds.), (1984). *The aging employee*. New York: Human Sciences Press.
- Zaslow, M.J., & Pederson, F.A. (1981). Sex role conflicts and the experience of childbearing. *Professional Psychology*, 12(1), 47–55.