

## AMBIWALENCJE ROZWOJU PRACOWNIKÓW ROZWAŻANIA WOKÓŁ STRUKTURY ŻYCIA ZAWODOWEGO

Anna Maria Manek<sup>1</sup>

### EMPLOYEE DEVELOPMENT AMBIVALENCES

**Summary.** The aim of the article is consideration for ambivalences of development of the structure of life (or career). There are two ambivalences: sociological and developmental. Sociological ambivalence is the ambivalence subject – social structure. Working person must be aware of influence of society (firm) and influence of own characteristics and own aims of his action.

Ambivalence developmental: development is the evolution of the professional life structure (career). Person must copy with present and future time perspective of the job, especially at the time of structure changing (transitional).

**Key words:** structure of life, career, adult development, ambivalence

W złożonym określeniu „rozwój pracowników” zawarta jest strukturalna dwoistość, będąca źródłem ambiwalencji w biegu rozwoju struktury życia zawodowego. Z jednej strony jest mowa o rozwoju, który można rozumieć jako organiczną część biegu życia dorosłej jednostki ludzkiej charakteryzującą się zmiennością właściwą dla rozwoju zgodnie z zegarami: biologicznym i społecznym, w dorosłości głównie jednak społecznym, a z drugiej zaś dookreślenie „pracowników” wskazuje na ograniczenie do zagadnień podejmowanych przez nich ról społeczno-zawodowych, kształtowanych przez szeroko rozumiane organizacje.

W życiu jednostki kształtowanie się roli zawodowej jest dynamicznym układem jednostka – środowisko, w którym obydwie rzeczywistości formują się wzajemnie. Można powiedzieć, że ów system ma charakter rzeczywistości i prawdziwie psychospołeczny. W układzie tym, mającym charakter niezrównoważonego nigdy ostatecznie procesu, zachodzą sekwencyjne zjawiska oscylacji pomiędzy jego elementami, wzajemnie otwarte na wpływy i czerpiące od siebie energię. Rozwój pracowników odnosi się do kształtowania przez nich struktury życia zawodowego, kariery.

---

<sup>1</sup> Instytut Psychologii, Wyższa Szkoła Humanitas w Sosnowcu (Institute of Psychology, Humanitas University in Sosnowiec), ORCID: 0000-0002-8950-818X.

---

Adres do korespondencji: Anna Maria Manek,  
e-mail: [psychologia@humanitas.edu.pl](mailto:psychologia@humanitas.edu.pl)

## Dorosłość, struktura życia

Rozwój w okresie dorosłości rozpatruję tak jak wskazuje D. Levinson, autor wpływowej teorii rozwoju w okresie dorosłości (1986). W literaturze przedmiotu jest ona ceniona jako ważna. H. Bee (2004) uważa tę teorię rozwoju za „niezmiernie użyteczną” – jak sformułował tłumacz – jako próbę zrozumienia rozwoju, zwłaszcza w okresie dorosłości. Dorosłość jako cykl życia (*life cycle*) charakteryzowana bywa przez ogólne powszechne ramy rozwoju, w których działalność osoby (*life course*) może być przez nią kształtowana w największym stopniu w jednostkowym, indywidualnym przebiegu życia poprzez otwartość zarówno na własne dążenia, jak i na wpływy kulturowe, na wpływy społeczne (Bee, 2004; Brzezińska, 2005), pozostając pod mniejszym wpływem zegara biologicznego aniżeli społecznego.

W koncepcji D. Levinsona wytworem i przejawem tej wzajemnej relacji pomiędzy podmiotem a strukturą społeczną rozwoju osób dorosłych jest struktura życia. Struktura życia powstaje dopiero w dorosłości i nie jest tożsama ani z osobowością, ani ze środowiskiem społecznym życia. Jako struktura jest w danym momencie zarazem złożona, czyli mająca w swoim składzie wiele elementów w pewnym stopniu uporządkowanych i pewnym stopniu chaotycznych, i składa się z ważnych z punktu widzenia jednostki relacji z innymi i światem zewnętrznym w tymże momencie. Jakkolwiek relacje z innymi i światem zewnętrznym są zróżnicowane, wyniki badań potwierdziły, że tylko dwa, a rzadkich przypadkach trzy komponenty struktury życia zajmują centralne miejsce w tej strukturze, są nimi małżeństwo i rodzina oraz działalność zawodowa (Levinson, 1986; Manek, 1993; Oleś, 2000).

Struktura życia realizuje się dzięki kompetencji rozwojowej, umiejętności oscylacji pomiędzy tymi centralnymi strukturami życia zawodowego i rodzinnego i czasami jeszcze innym centralnym aspektem życia, choć one również stają się, w miarę rozwoju, coraz bardziej złożone. Jak określa Levinson, „w terminach systemów otwartych struktura życia buduje granice (*boundary*) między strukturą osobowości i strukturą społeczną i zarządza transakcjami pomiędzy nimi. Chociaż stanowi granicę pomiędzy bardzo bliskimi systemami, jest częściowo niezależna i autonomiczna. Struktura życia mediuje pomiędzy osobą a jej środowiskiem życia. Struktura życia kształtuje się poza zaangażowaniem ja w świecie. Wewnętrznymi jej składnikami są aspekty jaźni, struktury »ja« i aspekty świata zewnętrznego, a jej ewolucja jest kształtowana przez czynniki jaźni i czynniki świata zewnętrznego. Po części jest przyczyną, kołem zamachowym i efektem tejże transakcji. Jest rzeczywistością skłaniającą do rozpatrywania wspólnie jaźni i środowiska jako ściśle zjednoczonych bez wyznaczania, które z czynników są ważniejsze, czynniki jaźni czy też świata zewnętrznego. Jest to pewnego rodzaju jedność, która winna być rozpatrywana i w ramach psychologii, i w ramach socjologii” (1986, s. 7, tłum. A.M.M.).

Termin „struktura życia” w ujęciu teorii rozwoju człowieka dorosłego Levinsona jest kluczowy, rozwój w okresie dorosłości rozumiany jest jako ewolucja struktury życia. Ewolucja struktury życia ma charakter sekwencyjny, składa się

z naprzemiennych okresów jej stabilizacji (*structure-building*) oraz okresów przejściowych (*structure-changing*). Daje się tu zauważyć dwoista złożoność procesów zaangażowanych w rozwój struktury życia.

Sz szczególnie ważnymi i zarazem trudnymi okresami rozwoju są okresy przejściowe, a jak wskazuje D. Levinson, trwają one połowę okresu dorosłości. Ważną wówczas ambiwalencję stanowią następujące procesy rozwojowe (Brzezińska, 2005, s. 670):

- (1) konieczność radzenia sobie z nowymi wymaganiami stawianymi przez otoczenie, zgodnie z zegarem społecznym i nowymi wyzwaniem stawianymi przez własny organizm, zgodnie z zegarem biologicznym,
- (2) nakładanie się zadań rozwojowych z okresu poprzedniego (doskonalenie nabytych wcześniej kompetencji – osiągnięcie mistrzostwa) i następnego (przygotowywanie się do nabywania nowych kompetencji – kształtowanie się gotowości do czegoś).

Jest to więc okres oscylowania między wartościami, oscylacja ta jako proces umożliwia ewolucję struktury życia i radzenia sobie z jej złożonością zarówno w perspektywie terażniejszości, jak i przyszłości. Wartościowanie (*satisfactoriness*) struktury życia, według Levinsona (1986, s. 10–11), w danym momencie przez podmiot rozwoju ma odniesienia zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne, a więc ma charakter dwoisty.

Wartościowanie zewnętrzne dotyczy tego, w jaki sposób struktura życia realizuje się w relacji ze środowiskiem (*viability*), w jakim stopniu jest źródłem sukcesów czy porażek, nagród i kar itp. Wartościowanie wewnętrzne (*suitability*) odnosi się do wartości struktury życia dla samego podmiotu rozwoju. Aby je przeprowadzić, należy odpowiedzieć sobie na następujące pytania: z czego mogę zrezygnować? jakie odnoszę zyski i koszty w realizacji danych celów? itp.

W pewnym sensie zgodne z powyższymi twierdzeniami teorii Levinsona są poglądy S. Kowalika odnośnie do natury socjalizacji w okresie dorosłości. S. Kowalik (1994) wiąże dorosłość z funkcjonalistycznymi koncepcjami socjalizacji. W dorosłości pojawia się „zupełnie nowy zbiór właściwości psychicznych związanych z dążeniem do samorealizacji. Główną cechą wpływu społecznego staje się dostarczanie informacji, które będą indywidualnie oceniane, przetwarzane i wykorzystane w podejmowanych działaniach” (s. 289).

## **Struktura życia zawodowego i jej rozwój. Kariera**

Znamienny jest tytuł publikacji D. Levinsona z 1984 r.: „The career is in the life structure, the life structure is in the career: An adult development perspective” (por. Levinson, 1986).

Kariera jako własność jednostki, własność „podmiotowa” (Bańka, 2011; Cybal-Michalska, 2012) jest, z punktu widzenia rozwoju osoby dorosłej, kształtowaniem struktury życia zawodowego wokół własnych dążeń i wartości związanych z tym

aspektem życia. Bywa opisywana jako następujące po sobie sekwencje stabilizacji, budowania struktury życia zawodowego i okresów przejściowych – zmieniania struktury życia (Bańka, 2006). Większą trudność rozwojową stanowią okresy przejściowe, które wprowadzają w strukturę życia zawodowego większy stopień chaosu, zarazem zaś umożliwiają otwarcie się na zmiany. Z kolei w okresach stabilizacji struktury życia, jak wskazują wyniki badań (Levinson, 1986; Manek, 1993; Oleś, 2000), w okresie stosunkowo pełnego zaangażowania w aktualne relacje trudne bywa snucie planów na przyszłość.

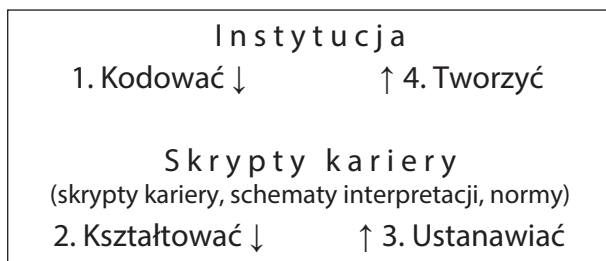
Dla opisywania rozwoju kariery pojemna okazała się metafora gromadzenia kapitału jako indywidualnej własności, obracania nim, inwestowania itp. Kapitał kariery jest gromadzony w relacjach pracownik – rynek pracy, szerzej jako relacja podmiot – struktura społeczna. Choć praktyczne realizacje karier są różnorodne, a więc zmienia się ich treść, to podstawowy ich schemat, wzorzec jest podobny – wzajemnej, coraz bardzo skomplikowanej interakcji zależności, oscylacji pomiędzy podmiotem a społeczeństwem w instytucjach, które z kolei zmieniają się pod wpływem działań podmiotów.

Jeden z typów owej relacji, z punktu widzenia pracownika mający charakter przedmiotowy, można określić jako tradycyjny, skłania do większej odpowiedzialności za karierę i bezpieczeństwo ontologiczne pracownika właścicieli i zarządców miejsc pracy (Ratajczak, 2006, 2007), od pracowników oczekując jedynie reakcji, kompatybilnego zachowania – mniejszą rolę w tym zakresie upatrując w aktywności własnej pracownika, która jest zawężona do oczekiwań firmy czy jeszcze innych ograniczeń w ramach kontraktu pracy.

Nowocześnie pojmowany kontrakt pracy bywa poszerzany o kontrakt psychologiczny. Kontrakt psychologiczny przyczynia się do stworzenia przestrzeni dla samosterowności pracownika i stawia tu możliwość pewnej ograniczonej ambiwalencji rozwoju zawodowej struktury życia rozumianej jako większy stopień komplikacji gry pomiędzy pracownikiem a przełożonymi oraz między pracownikiem a innymi osobami, z którymi pozostaje w relacjach zawodowych w ramach organizacji.

Treść drugiego typu związków pomiędzy instytucją pracy a pracownikiem, z punktu widzenia pracownika – podmiotowego, stawia na samosterowność w rozwoju i oddaje zapewnienie bezpieczeństwa ontologicznego w ręce, umysł i serce pracownika (por. Noworol, 2011; Bańka, 2014), aczkolwiek jego samodzielne działanie jest podejmowane w granicach istniejących i stale zmieniających się instytucji jako kariery nowoczesne, otwarte (Bańka, 2006; Cybal-Michalska, 2012), a nawet całkiem odrywające się od firm, kariery bez granic, w które się pracownik angażuje w realizacji własnych celów, gdzie „ja” trzyma „ster” działań, poczynając oscylujących pomiędzy różnymi celami. Ośrodkiem działań staje się silna struktura ja, skłaniająca do aktywności prowadzącej do realizacji własnych celów i aspiracji, gdzie podstawową lojalnością jest lojalność wobec samego siebie (Bańka, 2011). Należy jednak zaznaczyć, że tego typu działania nie uda się jej zrealizować przy całkowitym oderwaniu od korzystania z możliwości, jakie daje rynek pracy.

Niezależnie od podejść do powyższej kwestii, nawet krańcowych, jakiegoś rodzaju relacja firma – pracownik jest niezbędna jako podstawa, oś struktury życia zawodowego pracownika. Schemat wyjaśniający wzajemne relacje, interakcję pracownik – organizacja przedstawiony przez A. Cybal-Michalską (2013) na podstawie teorii strukturacji A. Giddensa jest na tyle pojemny, że obejmuje nawet skrajne, radykalne postaci relacji pracownik – firma w ich krańcowych, pozostających w opozycji, wzorcach kariery zawodowej. Przedstawiony jest on poniżej (rycina 1).



Rycina 1. Rola kariery w procesie strukturyzacji opracowana przez S.R. Harleya na podstawie teorii strukturacji A. Giddensa (Barley, 1989, za: Cybal-Michalska, 2013, s. 47)

Strzałki w powyższym schemacie oznaczają dynamikę i kierunek współzależności struktura społeczna – instytucja – pracownik.

„Rdzeniem całej teorii strukturacji jest twierdzenie o dwoistości struktury: podmiot – struktura, lecz nie są one od siebie niezależne” (Cybal-Michalska, 2013, s. 45), a podmiotowa interwencja aktora w rzeczywistości stanowi o istocie działania i odróżnia je od zachowania. Organizacje same z siebie przestrzegają zasad społeczeństwa, w którym funkcjonują. Jak zaznacza A. Cybal-Michalska, kariery są zogniskowane dualnie, są przejawem *praxis*. A. Giddens podkreśla fakt, że rzeczywistością społeczną (i to jedyną) jest społeczna *praxis*, którą można dookreślać z wielu różnych perspektyw. P. Sztompka definiuje *praxis* jako „syntetyczny stop działań podejmowanych przez członków społeczeństwa i warunków strukturalnych, w jakim te działania są podejmowane” (za: Cybal-Michalska, 2013, s. 48).

Zatem kariera jako zjawisko społeczne uchwytnie w badaniach empirycznych stanowi wycinek jednostkowo-strukturalny – jest nierozdzielnym stopem czynników jednostkowego i strukturalnego. Spostrzegam tu analogię do struktury życia zawodowego w teorii Levinsona. W ramach tych zależności, odczytując kody społeczne, realizując odpowiednie skrypty, pracownik odgrywa rolę społeczno-zawodową. Jest osobą związaną jakiegoś rodzaju kontraktem ekonomicznym i psychologicznym z firmą, mając w niej zasadniczo różną pozycję od osób zarządzających i (lub) właścicieli.

W społecznej roli zawodowej tkwią źródła dwoistości, treścią jej bywają często nastawienia i zadania wzajemnie sprzeczne. Są to ambiwalencje w roli

(Merton, 1976, za: Witkowski, 1994). Ambiwalencja analizowana jest przez Mertona w rolach lekarzy, naukowców, przywódców, a także w relacji uczeń – mistrz. Aktualnym przykładem dwoistości w roli pracownika jest lista pożądanych postaw pracowników, korzystnych dla wyników organizacji (Kopeć, 2008, s. 89): postępowanie zgodne z tym, czego się od nich oczekuje, wykonywanie zadań zawartych w opisie stanowiska pracy i zalecanych przez przełożonych, doskonalenie własnych kompetencji, wykazywanie przedsiębiorczości i innowacyjności, podejmowanie działań prowadzących do obniżki kosztów. Dwoistość tak formułowanej roli pracownika polega na tym, że jednocześnie ma on identyfikować się z firmą, a z drugiej strony dokonywać transgresji.

Obok ambiwalencji zawartej w roli społeczno-zawodowej R. Merton wskazuje na ambiwalencję wobec roli w przypadku niektórych zawodów, gdzie występuje relacja profesjonalista – klient. Ambiwalencja wobec roli przejawia się jako wrogość między rolami związanymi ze sobą instytucjonalnie, pojawianie się dyskomfortu niezależnie od sposobu pełnienia ról. Dzieje się tak z powodu niewspółmiernych oczekiwań normatywnych przypisanych do danej roli. Staje się źródłem wrogości bez konkretnej przyczyny między profesjonalistą a klientem w relacjach np. nauczyciel – uczeń, lekarz – pacjent.

Dwoiste jest też wartościowanie głównych zadań firmy, które dotyczą zysku/produktywności. Stanowią one przedmiot gry między właścicielem czy zarządcą a pracownikami. Z punktu widzenia pracownika jego aspiracje i dążenia zarządców pozostają wobec siebie konkurencyjne. Zarząd i właściciele (przełożeni), budując strategię firmy, kształtują i artykułują swoje oczekiwania wobec pracowników (podwładnych) za pośrednictwem różnego rodzaju komunikatów. Pracownik jest ich odbiorcą i zarazem nadawcą własnych komunikatów, oczekiwań wobec pracodawców (por. Wiśniewska-Juszczak, 2012).

Rozwój pracowników jest bardzo cennym dobrem zarówno dla nich, jak i dla firm. „W wielu nowoczesnych firmach polityka doskonalenia kadr jest zarówno instrumentem szkoleniowym, jak i motywacyjnym. Realizacją owej polityki zajmują się wyspecjalizowane komórki organizacyjne, powołane do określenia procedur i warunków uczestnictwa w szkoleniach, treningach, innych formach szkolenia pracowników (np. biura doskonalenia kadr)” (Terelak, 2009, s. 347).

Relacje jednostka – organizacja pozostają ze sobą w opozycji, jednakże w praktyce życia ich treść i jakość są lub mogą być przedmiotem wyboru pracownika w tworzeniu własnej struktury życia zawodowego. Może przybierać ona postać tożsamości zawodowej wąskiej (Bańka, 2011), ściśle dopasowanej do miejsca pracy. Pracownik może również z różnych przyczyn odchodzić od lokowania tożsamości zawodowej w jednym i aktualnym miejscu pracy. Można też obserwować dyslokację tożsamości, tworzenie się tożsamości poszerzonej w relacji do różnych miejsc pracy w ramach realizacji dążeń „bez oglądania się na miejsce pracy i pracodawcę” (Bańka, 2011, s. 39). Przy czym A. Bańka stwierdza, że **druga opcja jest koniecznością adaptacyjną w dzisiejszej sytuacji dominacji instytucji wiedzy**, czego konsekwencją jest

dwoistość, co najmniej, identyfikacji zawodowej w poszukiwaniach najlepszego środowiska dla zrealizowania własnych, zmiennych w procesach rozwoju, celów osoby kształtującej swą zawodową strukturę życia. Jak kontynuuje A. Bańka, „dotychczasowe ponadstuletnie ustalenia psychologów pracy w gospodarce opartej na wiedzy i w dobie ponowoczesności tracą zdolność adekwatnego opisu rzeczywistości. Wiele tradycyjnych wartości, takich jak lojalność organizacyjna, straciło rację bytu lub diametralnie zmieniło swoje znaczenie w nowym kontekście organizacyjnym” (s. 43).

Rozwój firm zależy od umiejętności i motywacji pracowników. Rozwój zaś pracowników jest zależny od stadium rozwoju organizacji (Szałkowski, 2002). Potrzeba rozwoju, w tym potrzeba rozwoju zawodowego w obecnym etapie rozwoju ekonomicznego, przewagi gospodarki opartej na wiedzy, traktowana bywa w naukach o pracy jako element podstawowej potrzeby bezpieczeństwa pracownika. Stan bezpieczeństwa pracownika określają zarówno poczucie pewności istnienia, gwarancja zachowania życia, ale też szansa na doskonalenie i rozwój, co pozwala spokojniej myśleć o własnej karierze zawodowej w razie zwolnienia z pracy czy też zamknięcia firmy. Potrzeba rozwoju jest zatem regulatorem systemu wartości i działania pracowników (Znajmiecka-Sikora, Rogalska, 2013). Przy bliższym wzajemnym poznaniu się obie strony mogą korygować swe oczekiwania, które staną się silniej zbieżne, rozbieżne albo pozostaną w stanie chwiejnej równowagi – oscylować.

### **Podsumowanie: ambiwalencje rozwoju struktury życia zawodowego (kariery)**

Kategoria ambiwalencji w psychologii ma dość długą historię, ponad stuletnią – jak wskazuje lektura hasła „ambiwalencja” w słownikach psychologicznych. Ambiwalencja psychologiczna i jej rodzaje zostały scharakteryzowane przez A. Grabowskiego (2007). W niniejszym opracowaniu przyjmuje się, iż ambiwalencja jest to „współwystępowanie przeciwstawnych cech lub elementów; niejednoznaczność, dwoistość” (Drabik, 2009).

W publikacji z 1994 r. L. Witkowski pragnął zrehabilitować ambiwalencję, która definiuje nie tylko zło i deficyt, brak równowagi, lecz winna być traktowana jako aksjomat ontologiczny. „Choć może być pojmowana jako składowa stanu chorobowego, zakłócenia czy kryzysu, to można też pojmować ją jako **wyraz dynamiki i złożoności, sprzęgany z nowym poziomem kompetencji kulturowych**” (s. 190). W tejże publikacji bronił terminu „ambiwalencja” przed zastępowaniem go określeniem „dwoistość”, jednakże dalsze studia skłoniły tegoż autora do posługiwania się określeniem „dwoistość”. Stało się tak najpierw w studium koncepcji E.H. Eriksona (2009), później zaś i w publikacji na temat paradygmatu dwoistości w pedagogice (2013).

W studium koncepcji E.H. Eriksona w każdej fazie rozwoju tożsamości istotą procesu jest oscylowanie pomiędzy wartościami, którego znakiem jest określenie „versus”. Dwa bieguny wartości występują jeden wobec drugiego we wzajemnym

uwarunkowaniu. Wynika stąd, kontynuuje Witkowski, że w rozważaniu rozwoju należy uwzględnić paradygmat dwoistości (ambiwalencji) jako wzorzec minimum złożoności strukturalnej, jaki należy zakładać w uwikłaniach rozwoju człowieka w jego odniesieniach do innych i samego siebie.

L. Witkowski (2013) wskazuje na zasługi N. Eliasa (2003), który w latach trzydziestych ubiegłego wieku stworzył metodologię badania złożonych procesów społecznych, obejmującą złożoność strukturalną i dynamikę procesów związanych z dwoistością czy też ambiwalencją. N. Elias upatrywał podstawową zasadę rozwoju cywilizacji w procesach zaangażowania i neutralności. Podmiot rozwoju jest zarazem uczestnikiem wydarzeń oraz ich obserwatorem, który potrafi abstrahować od własnych interesów poznawczych i życiowych oraz spojrzeć na rzeczy i siebie chłodnym okiem, neutralnie. Jak twierdzi N. Elias (2003, s. 4), „Kto płaci muzykantom, zamawia melodię”. W obecnej dobie i muzykanci mogą poszukać tego, kto zapłaci więcej i/lub pozwoli lepiej grać.

Podstawową ambiwalencją, źródłem pozostałym w procesie rozwoju struktury życia zawodowego, jest skomplikowany i dynamiczny układ społeczeństwo – jednostka, podmiot – struktura. Instytucje pracy są emanacją struktury społecznej, a zarazem polem działalności pracowników. Działalność pracowników oddziałuje na strukturę instytucji i w ten sposób prowadzi do zmian w strukturze społecznej.

Innego rodzaju ambiwalencją związaną ze strukturą życia zawodowego jest dwoistość w roli zawodowej pracownika oraz dwoistość wobec jego roli w przypadku relacji profesjonalista – klient (Bańka, 2014).

Ambiwalencje zaś rozwojowe wiążą się z koniecznością radzenia sobie ze współwystępującymi, w okresach przejściowych – konkurencyjnymi, wartościami zamykającej się sekwencji rozwoju struktury życia zawodowego i wartościami otwierającej się sekwencji struktury życia.

Najprawdopodobniej w dobie ponowoczesności wielu pracowników pozostaje niemal w stałym napięciu przejściowego okresu życia wskutek warunków ich pracy. Ponadto struktura życia zawodowego jest tylko jednym z wymiarów życia osoby dorosłej, co również wymaga stałej oscylacji między ważnymi aspektami struktury życia.

Indywidualne potrzeby rozwojowe pracowników pozostają pod silnym wpływem szalonej zmienności i wielokulturowości organizacji pracy i zderzają się z podmiotowością rozwijających się organizacji, szczególnie organizacji wiedzy. A przecież obok zmienności rynku pracy istnieje jego ogromne zróżnicowanie. Powyższe czynniki utrwalają ważność i podstawowy charakter potrzeby rozwoju zawodowego. Stają się też przestrzenią strukturalnej dwoistości, nie do uniknięcia, której podstawowym źródłem jest zderzanie się dążeń pracowników i organizacji oraz konieczność oscylowania między nimi.

Ambiwalencja, zrozumienie dwoistości może być **sposobem przystosowania się do zmian i zarazem skłaniać do myślenia, wartościowania, nowych połączeń znaczeń i zachowań oraz działalności.**



## Literatura cytowana

- Bańka, A. (2006). Kapitał kariery – uwarunkowania, rozwój i adaptacja do zmian organizacyjnych oraz strukturalnych rynku pracy. W: Z. Ratajczak, A. Bańka, E. Turska, *Współczesna psychologia pracy i organizacji* (s. 59–117). Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.
- Bańka, A. (2011). Psychologia pracy i organizacji w dobie ponowoczesności. Wyzwania i dylematy ciągłości i nieciągłości rozwoju. W: B. Rożnowski, M. Łaguna (red.), *Człowiek w pracy i w organizacji* (s. 19–47). Lublin: Wydawnictwo KUL.
- Bańka, A. (2014). Terapeuta w obliczu misji zawodu i troski o własne dobro. Wykład wygłoszony na VI Ogólnopolskiej Konferencji Naukowej z cyklu: Teoria i praktyka terapeutyczna *Zanim zaśnie rozum i zaniknie pasja – co rozwija, co wypala terapeutę?* 5–6.12.2014, Gdańsk.
- Bee, H. (2004). *Psychologia rozwoju człowieka*. Tłum. A. Wojciechowski. Poznań: Wydawnictwo Zysk i S-ka.
- Brzezińska, A.I. (red.), (2005). *Psychologiczne portrety człowieka. Praktyczna psychologia rozwojowa*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Cameron, K.S., Quinn R.E. (2015). *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących*. Tłum. B. Nawrot. Wyd. II rozszerz. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Cybal-Michalska, A. (2012). Kariera jako „własność” jednostki – rozważania teoretyczne nad definicyjnym credo. *Kultura – Społeczeństwo – Edukacja*, 1, 193–203.
- Cybal-Michalska, A. (2013). Kariera w społeczeństwie współczesnym – między podmiotem a strukturą. *Studia Edukacyjne*, 24, 37–49.
- Drabik, L. (oprac.), (2009). *Słownik wyrazów obcych PWN*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Elias, N. (2003). *Zaangażowanie i neutralność*. Tłum. Janusz Stawiński. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Grabowski, A. (2007). *Ambiwalencja postaw interpersonalnych w sytuacji stałego kontaktu i po jego zakończeniu*. Kraków: Oficyna Wydawnicza Impuls.
- Kopeć, J. (2008). Metody oceny wyników zarządzania zasobami ludzkimi. W: A. Szałkowski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji opartej na wiedzy* (s. 86–99). Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Kowalik, S. (1994). Szkic o koncepcjach socjalizacji. W: J. Brzeziński, L. Witkowski (red.), *Edukacja wobec zmiany społecznej* (s. 277–291). Poznań – Toruń: Wydawnictwo Edytor.
- Levinson, D.J. (1986). A Conception of Adult Development. *American Psychologist*, 1, 3–13.
- Manek, A.M. (1993). *Uwarunkowania reakcji na utratę pracy. Badania mężczyzn w średnim wieku*. Lublin: Wydawnictwa Uczelniane Politechniki Lubelskiej.
- Manek, A.M. (2010). *Start zawodowy w biznesie. Zarys problematyki psychologicznej*. Lublin: Towarzystwo Naukowe KUL.

- Noworol, C. (2011). Rozwijanie umiejętności zarządzania własną karierą. W: B. Roznowski, M. Łaguna (red.), *Człowiek w pracy i w organizacji* (s. 225–242). Lublin: Wydawnictwo KUL.
- Oleś, P. (2000). *Psychologia przełomu połowy życia*. Lublin: Towarzystwo Naukowe KUL.
- Ratajczak, Z. (2006). Psychologiczne aspekty funkcjonowania współczesnych organizacji. W: Z. Ratajczak, A. Bańka, E. Turska, *Współczesna psychologia pracy i organizacji* (s. 9-58). Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.
- Ratajczak, Z. (2007). *Psychologia pracy i organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Szałkowski, A. (2002). *Rozwój pracowników: przesłanki, cele, instrumenty*. Warszawa: Wydawnictwo Poltext.
- Terelak, J.F. (2009). *Człowiek w sytuacji pracy w okresie ponowoczesności*. Warszawa: Wydawnictwo Uniwersytetu Stefana Wyszyńskiego.
- Wiśniewska-Juszczak, D. (2012). Władza i jej podleganie. Konsekwencje psychologiczne. W: K. Skarżyńska (red.), *Między ludźmi... oczekiwania, interesy, emocje* (s. 106–125). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Witkowski, L. (1994). Ambiwalecja jako kategoria dla socjologii edukacji. W: J. Brzeziński, L. Witkowski (red.), *Edukacja wobec zmiany społecznej* (s. 189–199). Poznań – Toruń: Wydawnictwo Edytor.
- Witkowski, L. (2009). *Rozwój i tożsamość w cyklu życia: studium koncepcji Erika H. Eriksona*. Łódź: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Edukacji Zdrowotnej w Łodzi.
- Witkowski, L. (2013). *Przełom dwoistości w pedagogice polskiej. Historia, teorie, krytyka*. Kraków: Oficyna Wydawnicza Impuls.
- Znajmiecka-Sikora, M., Rogalska, A. (2013). Sposoby motywowania pracowników. Wykład, II Konferencja Naukowa z udziałem gości zagranicznych „Współczesne standardy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Możliwości i zagrożenia”, Łódź 17–18 września 2013.

**Streszczenie.** Celem rozważań jest problem ambiwalencji rozwoju struktury życia zawodowego, rozwoju kariery, który zachodzi w dorosłości. Ambiwalencje wynikają ze skomplikowanej sytuacji pracy i pracownika w firmie oraz mają charakter strukturalny. Jeden z rodzajów ambiwalencji wiąże się z dwoistością struktury życia zawodowego, która kształtuje się wskutek zarówno wpływu społecznego, jak i osobistych dążeń jednostki (podmiot – struktura społeczna). Inny rodzaj ambiwalencji wynika z dwoistości procesu rozwoju, gdyż kształtowanie się struktury życia zawodowego, kariery łączy się z koniecznością obejmowania jednocześnie dwu perspektyw czasowych: teraźniejszości i przyszłości, szczególnie w okresach przejściowych struktury życia.

**Słowa kluczowe:** struktura życia, kariera, rozwój osoby dorosłej, ambiwalencja

Data wpłynięcia: 21.07.2017

Data wpłynięcia po poprawkach: 26.08.2018

Data zatwierdzenia tekstu do druku: 30.09.2019