

# Przemysław Nowak, Edyta Hińcza

---

## Wykorzystanie idei coachingu kariery w doradztwie zawodowym

---

Studia Pedagogiczne. Problemy Społeczne, Edukacyjne i Artystyczne 24,  
271-285

---

2014

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

## Wykorzystanie idei coachingu kariery w doradztwie zawodowym

The use of the idea of coaching career in guidance

Jeśli sądzisz, że potrafisz to masz rację. Jeśli sądzisz, że nie potrafisz – również masz rację.

Henry Ford

### Wprowadzenie

Celem niniejszego artykułu jest pokazanie możliwości wykorzystania elementów coachingu w doradztwie zawodowym, czyli sposobu na wyzwania, jakie niesie współczesny rynek pracy. Jako wieloletni praktycy – doradcy zawodowi – obserwujemy na co dzień potrzebę stałego doskonalenia i utrwalania zmiany postaw społecznych oraz rozwoju zawodowego i osobistego osób szukających zatrudnienia. Kształtowanie właściwych postaw stanowi odpowiedź na oczekiwania pracodawców związane z dynamicznymi zmianami rynku pracy i rozwojem nowych technologii. Szybkie tempo przemian powoduje wysokie koszty społeczne, które w skrajnej postaci prowadzić mogą aż do wykluczenia. Społeczne wykluczenie to sytuacja, która uniemożliwia lub znacznie utrudnia jednostce lub grupie pełnienie funkcji społecznych i zawodowych. Dlatego też coraz więcej specjalistów zajmujących się problematyką rynku pracy zwraca uwagę na konieczność adaptacji potencjalnego pracownika do zmieniających się realiów oraz stałą gotowość do podejmowania nowych wyzwań. Utrzymująca się od dłuższego czasu wysoka stopa bezrobocia w Polsce wymaga ciągłego poszukiwania nowych, efektywnych i skutecznych metod pracy z osobami poszukującymi zatrudnienia. Pożądane są więc rozwiązania prowadzące do łagodzenia skutków bezrobocia z jednej strony, z drugiej zaś aktywizowania i inspirowania osób bezrobotnych do zmiany swojej sytuacji zawodowej. Dotychczasowa praktyka w zakresie doradztwa zawodowego pokazuje, że celowe jest doskonalenie i prowadzenie

usług o coraz szerszej tematyce, w różnych obszarach, z zastosowaniem wielu różnych metod i narzędzi, które adresowane są do konkretnych odbiorców. Takie holistyczne podejście gwarantuje kompleksowość usługi, a przede wszystkim zwiększa jej skuteczność. Twardym efektem profesjonalnie prowadzonego doradztwa jest pozyskanie zatrudnienia, lecz aby je uzyskać, należy podjąć szczególną pracę nad rozwojem tzw. miękkich rezultatów doradztwa. Dotyczą one samoświadomości, poczucia własnej wartości, planowania, nawiązywania relacji, decyzyjności, rozwoju postaw przedsiębiorczych itp. Dlaczego to takie ważne? W raportach oczekiwania pracodawców wobec przyszłych pracowników to właśnie umiejętności „miękkie” na współczesnym rynku pracy odgrywają kluczową rolę<sup>1</sup>. Kwalifikacje i uprawnienia można zdobyć w stosunkowo krótkim czasie, poprzez szkolenia, kursy, egzaminy. Natomiast rozwój umiejętności „miękkich” to proces wymagający czasu, aktywnego uczestnictwa w warsztatach, osobistego zaangażowania, ciągłych ćwiczeń i treningów. Uzależniony on jest także od wielu indywidualnych cech każdej jednostki takich jak uzdolnienia, cechy temperamentu, postawy, potrzeby, emocje. Obszarem pracy staje się zatem wiedza o samym sobie każdego z uczestników, przekonania i postawy w realizacji ról zawodowych. Specjaliści pracujący z drugim człowiekiem nad jego rozwojem stale stykają się z jego indywidualnością i niepowtarzalnością.

## Coaching a indywidualne doradztwo zawodowe

Coaching w ostatnich latach zyskał na popularności. Może on być wykorzystywany niemal we wszystkich dziedzinach życia. W literaturze odnaleźć można wiele odmian coachingu, np.: coaching indywidualny, coaching grupowy / zespołowy, coaching biznesowy – prowadzony w kontekście pracy zawodowej i firmy, coaching menedżerski skierowany do kadry zarządzającej, coaching narzędziowy, który koncentruje się na rozwijaniu konkretnej umiejętności, Leadership coaching rozwija umiejętności przywódcze, coaching zawodowy / coaching kariery odnosi się do rozwoju zawodowego osoby coachowanej, coaching ekspercki koncentruje się na tematyce dotyczącej konkretnego zawodu, coaching życiowy / life coaching

---

<sup>1</sup> Zob. „Kogo chcą zatrudniać pracodawcy? Oczekiwania pracodawców a pracownicy jutra”, Warszawa 2012, „Kwalifikacje dla potrzeb pracodawców. Raport końcowy”, Warszawa 2010, „Pracodawca – rynek – pracownik, Kraków 2012, „Kielecki rynek pracy pod lupą”, Kielce 2010.

obejmuje obszary zainteresowań osobistych klienta, Somatic coaching to coaching wspierany technikami relaksacyjnymi, coaching sprzedażowy, Diet coaching dotyczy zdrowego stylu życia, Autocoaching odwołuje się do systematycznej pracy ze sobą, automotywacji. Zatem mylnie byłoby łączenie go jedynie ze sportem czy biznesem. W literaturze przedmiotu coaching jest także różnie definiowany. Jutta Kreyenberg, autor publikacji poświęconych coachingowi, traktuje go jako „zorientowane na proces, interaktywne i poufne doradztwo oraz asysta w zawodowych sytuacjach dotyczących rozwoju, zmian, rozwiązywania problemów lub podejmowania decyzji”<sup>2</sup>. Inny z autorów – Jonathan Passmor definiując coaching akcentuje „współdziałanie, nastawione na szukanie rozwiązań i osiąganie rezultatów, w którym coach ułatwia osobie korzystającej z jego pomocy zwiększenie wydajności pracy, samokształcenie, pomaga wzbogacić doświadczenie życiowe i przyspiesza rozwój osobisty...”<sup>3</sup>. W opinii Jenny Rogers „Jedynym celem pracy coacha jest praca nad tym, aby klient rozwinął cały swój potencjał tak, jak go sam zdefiniuje...”<sup>4</sup>. Powyższe ujęcia traktują coaching jako proces. Proces, który ma pomóc osobom coachowanym w wykonywaniu różnorodnych zadań w możliwie skutecznym i przede wszystkim celowym sposobie. Dotyczy on głównie osobistego potencjału klientów, wydobywania ich mocnych stron i omijania wewnętrznych barier czy deficytów tak, aby umożliwić im lepsze funkcjonowanie w sytuacjach zawodowych i osobistych. Definicje opisujące doradztwo zawodowe również akcentują podobne elementy. Ray Lamb określa je jako „proces, w którym doradca zawodowy pomaga klientowi w osiągnięciu lepszego zrozumienia samego siebie w odniesieniu do środowiska pracy, aby umożliwić mu realistyczny wybór lub zmianę zatrudnienia lub też osiągnięcie właściwego dostosowania zawodowego”<sup>5</sup>. Według Edwina L. Herra i Stanleya H. Cramera jest to „proces w dużej mierze werbalny, w którym doradca i klient (klienci) współpracują w dynamiczny sposób i gdzie doradca wykorzystuje zachowania z szerokiego wachlarza metod w celu osiągnięcia przez klienta lepszego samorozumienia oraz doprowadzenia do podejmowania przez klienta »dobrych« decyzji zawodowych, przy czym to klient odpowiedzialny jest za swoje działania”<sup>6</sup>.

<sup>2</sup> J. Kreyenberg, *Coaching czyli wspieranie rozwoju pracowników*, Warszawa 2010, s. 10.

<sup>3</sup> J. Passmor, *Coaching doskonały*, Warszawa 2012, s. 34.

<sup>4</sup> J. Rogers, *Coaching*, Gdańsk 2010, s. 14.

<sup>5</sup> R. Lamb, *Poradnictwo zawodowe w zarysie*, Zeszyty informacyjno-metodyczne doradczy zawodowego, Warszawa 1999, s. 9.

<sup>6</sup> E. Herr, S. Cramer, *Planowanie kariery zawodowej*, Warszawa 2001, s. 25.

Wprawdzie w doradztwie zawodowym priorytetem jest wspólna praca doradcy i klienta nad zdiagnozowanym problemem, to w toku dalszego procesu doradczego, podobnie jak w coachingu praca z klientem koncentruje się na sformułowaniu i realizacji celów zawodowych. Jak pisze Zbigniew Zaleski, „Cele regulują ludzkie zachowanie w szerokim tego słowa znaczeniu, nadają porządek i sens życiu, pomagają człowiekowi w tworzeniu i urealnieniu przyszłości, pomagają mu wreszcie w odkrywaniu własnych możliwości”<sup>7</sup>. Zwerbalizowanie celu zawodowego jest kulminacyjnym momentem w przebiegu procesu, gdyż to właśnie realizacji celów zostają podporządkowane wszelkie działania. Zgłaszane przez klientów problemy zostają przeformułowane w konkretne i realne cele, nad których osiągnięciem pracuje przede wszystkim klient. Najczęściej dotyczą one uzupełnienia bądź zmiany kwalifikacji, sformułowania indywidualnych planów działania, inspirowania do zmiany swojej sytuacji zawodowej, rozbudzania postaw kreatywnych itd. Zmiana dokonująca się w sposobie myślenia, postrzegania swojej sytuacji zawodowej jako stymulatora do działania jest istotną wartością w procesie doradczym i analogicznie jak w coachingu pojmować ją należy jako konkretny rezultat, który uzyskał odbiorca usługi doradczej. Doradcy zawodowi podobnie jak coachowie odwołują się do zasobów klienta. Podczas procesu doradczego uświadamiają klientom rolę umiejętności, mocnych stron, preferencji oraz kompetencji osobistych i zawodowych. Realna samoocena, większa samoświadomość sprzyjają aktywności klientów w realizacji ich celów i pragnień. W konsekwencji klient bierze odpowiedzialność za własne decyzje i działania. Są one ściśle związane z wytyczonymi celami. Zarówno w coachingu, jak i w procesie doradczym jednym z głównych narzędzi pracy specjalistów jest feedback, czyli informacja zwrotna. Przede wszystkim feedback skupia się na faktach i zachowaniach, dostarcza informacji, jak zachowanie klienta jest odbierane przez otoczenie. Celem udzielania informacji zwrotnych jest dowartościowanie poprzez zauważenie i nazwanie tego, co jest dobre w zachowaniu klienta, utrwalenie pożądanego zachowania, a także wskazanie tego, co niekorzystne. Zatem feedback wpływa na poznanie i rozwój określonych, ważnych dla klienta kompetencji. Wzajemne udzielanie informacji zwrotnych jest niezwykle istotne, pozwala bowiem na wgląd w siebie i swoje zachowania. Zarówno podczas rozmów indywidualnych, jak i sesji grupowych feedback skutecznie wspomaga proces komunikacji, a także pomaga z większą skutecznością osiągać założone cele.

---

<sup>7</sup> Z. Zaleski, *Psychologia zachowań celowych*, Warszawa 1991, s. 10.

## Misja doradcy zawodowego / coacha

Doradca zawodowy wykorzystujący w swojej pracy elementy coachingu jest przede wszystkim specjalistą w zakresie rozumienia procesów poznawczych w obszarze zachowań istotnych dla rozwiązywania problemów i realizacji celów klientów, którymi najczęściej są osoby bezrobotne. Posiada on umiejętność praktycznego wykorzystania tej wiedzy dla ich pożytku. Specyfika sytuacji zawodowej osób pozostających bez pracy stanowi swoisty kontekst procesu zmian inspirowanych przez doradcę. O ile jednak ten kontekst zmienia się w przypadku konkretnego klienta, o tyle proces doradczy opiera się na pewnych stałych regułach związanych z potrzebami dotyczącymi aktywizacji zawodowej. Osoby bezrobotne i nastawione w głównej mierze na poszukiwanie zatrudnienia, uczestnicząc w spotkaniach z doradcą, rozpoczynają swoją pracę nad zmianą. Rola doradcy / coacha to nie tylko dogłębne poznanie i rozwój zasobów klienta, ale przede wszystkim zorientowanie go na cel i motywowanie do działania. Zatem doradca zawodowy / coach skupia się na wspieraniu osób, które chcą marzenia zmieniać w cele zawodowe. Warunkiem powodzenia procesu jest osobiste zaangażowanie prowadzącego w działania klienta nakierowane na jego potrzeby i potencjał<sup>8</sup>. Profesjonalny doradca wykorzystujący elementy coachingu koncentruje uwagę klienta na jego głównych umiejętnościach, wartościach, preferencjach, predyspozycjach, doświadczeniach, motywuje klienta do patrzenia na siebie i swoją sytuację z różnych perspektyw. To sam klient powinien więc odkryć źródła swojej motywacji. Doradca zwykle nie jest ekspertem w dziedzinie zawodowej reprezentowanej przez klienta, natomiast musi nim być w obszarze wiedzy: w jaki sposób klient może podnieść jakość i skuteczność swojego myślenia oraz działania, czerpiąc z posiadanych własnych kompetencji, tak aby osiągnąć wyznaczony przez siebie zawodowy cel. Tylko profesjonalne podejście i postawa samego doradcy może przynieść wymierne efekty pracy z klientem i dać odpowiedź na postawione pytanie. Zatem doradca powinien posiadać wiele umiejętności niezbędnych do nawiązania właściwej relacji z klientem i stymulowania go w procesie zmiany. Szczególnie

---

<sup>8</sup> Zob. M. Czochara, *Dobre praktyki pod względem zastosowania innowacyjnych metod pracy z osobami bezdomnymi*, w: *Raport z fazy diagnozy. Kondycja i dobre praktyki pomocy ludziom bezdomnym w sześciu obszarach: streetworking, praca socjalna, mieszkalnictwo i pomoc doraźna, partnerstwa lokalne, zdrowie, zatrudnienie i edukacja*, red. R. Stenka, Gdańsk 2011, s. 106.

istotne w tym zakresie są: umiejętność słuchania, obserwacji, prowadzenia wywiadów i przystosowywania własnego podejścia do indywidualnych potrzeb klienta. Niezwykle ważne są też cechy doradcy takie jak: empatia, otwartość, cierpliwość, konsekwencja, wiarygodność, orientacja na klienta. Doradca / coach zakłada, że klient jest z natury kreatywny i pełen pomysłów, jest nastawiony na pozytywny wizerunek klienta. Tymczasem samoocena osób bezrobotnych jest często dość niska i charakteryzuje ich obniżone poczucie własnej wartości. Dlatego też rolą doradcy zawodowego jest właśnie wydobycie tych zasobów, które klienci posiadają, a których często nie są świadomi. Regułą pracy doradcy w podejściu coachingowym jest trafne zadawanie pytań. Umiejętność ta jest wyjątkową sztuką zmierzającą do uzyskania nie tylko maksymalnego efektu rozwoju, ale również właściwej relacji podczas całego procesu doradczego. To właśnie pytania powodują swoistą autorefleksję, dzięki której klient odkrywa w sobie nowe możliwości. Pytania budowane są w taki sposób, aby klient sięgał w głąb siebie. Zatem muszą być jasne i zrozumiałe. Zwykle są to pytania, które od strony gramatycznej są pytaniami otwartymi i zaczynają się od pytańników takich jak: jak? gdzie? kiedy? co?. Powinny być także krótkie i najlepiej, jeżeli składają się z kilku słów. O pytaniach krótkich mówimy często, że są to pytania, które bardzo precyzyjnie dotyczą określonych aspektów rozmowy. Kluczowe są pytania, które odnoszą się do celu sformułowanego przez klienta na początku procesu doradczego. Dobre pytania coachingowe tworzą logiczny ciąg przyczynowo-skutkowy, nawiązują do poprzednich pytań, nie powinny również zawierać konkretnych sugestii. Doradca / coach daje **klientowi** informację zwrotną – **feedback**, która jest uczciwym i rzetelnym **opisem** tego, co coach widzi, słyszy i odczuwa, słuchając wypowiedzi klienta i obserwując jego zachowanie. Opis ten jest pozbawiony jakiegokolwiek oceny. Rolą doradcy / coacha jest więc opisanie tego co jest, a czego coachowana osoba może nie dostrzegać. Prowadzący proces poprzez obserwację zachowań klienta podąża za jego myśleniem i działaniami, a jednocześnie wspiera doświadczeniem i sprawdzonymi narzędziami coachingowymi, zachęca do poszukiwań, pokazuje obszary, których klient unika. Stale **pyta o cel**, gdyż cel coachingu w procesie doradczym jest zawsze celem klienta i to on go ustala. Zatem każdy problem zamieniany jest w cel. W procesie poszukiwania zatrudnienia priorytet stanowią cele zawodowe. Istotą jest zrozumienie przez klienta, że on sam ma realny wpływ na osiąganie wyznaczonych przez siebie celów. Sformułowane przez osoby bezrobotne cele muszą być realne, mierzalne, możliwe do osiągnięcia, osadzone w czasie, konkretne, muszą być też wyzwaniem, tzn. pobudzać do wysiłku. Rolą doradcy jest również pomoc w uświadomieniu klientowi jego odpowiedzialności za proces

zmiany. Doradca zawodowy podobnie jak coach szanuje każdą osobę i traktuje każdego klienta bardzo podmiotowo, pracuje zatem w oparciu o najwyższe standardy etyczne, zgodnie z zasadami nie tylko dobrowolności i równości, ale też poufności. Każda osoba towarzysząca w rozwoju innej, również sama powinna się rozwijać, a więc i doradca zawodowy, i trener, i coach. Profesjonalista dba o swój warsztat, stale go doskonaliąc poprzez uczestnictwo w szkoleniach, warsztatach, sesjach treningowych, zgłębianie fachowej literatury, ciągle pozyskiwanie nowej wiedzy i informacji o obszarach, które są w zakresie jego zadań. Ważne jest także, aby dysponował wiedzą z zakresu uczenia się ludzi dorosłych pomocną w wyborze kierunku działania podczas procesu doradczego. Powinien posiadać dobrą znajomość wielu dziedzin nauki, a zwłaszcza psychologii, socjologii, antropologii, nauk o zarządzaniu, rozwoju. Znajomość ważnych teorii, m.in. teorii zmiany, teorii inteligencji emocjonalnej, inteligencji społecznej, przyczynia się do właściwego prowadzenia procesu doradczego. Podsumowując, należy zaakcentować odpowiedzialną i złożoną rolę doradcy zawodowego / coacha, który musi nie tylko koncentrować się na celach klientów, ale stale doskonalić swój własny warsztat pracy, co w efekcie da najbardziej optymalny rozwój klienta.

### Rozmowa coachingowa w doradztwie zawodowym

Zarówno coaching, jak i doradztwo zawodowe jest procesem i ma zwykle formę rozmowy. Jest to jednak szczególny rodzaj rozmowy, podczas której prowadzący słucha i zadaje adekwatne pytania, zawsze mając na uwadze określone cele. Jednak żeby proces ten przebiegał prawidłowo, należy zadbać o to, aby każda rozmowa przebiegała naturalnie, tj. w warunkach, w których nawiązana relacja będzie pozytywna, partnerska, gdzie doradca / coach i klient będą czuć się dobrze i ich wzajemne postawy będą ze sobą współgrać. Zapewnienie odpowiedniego klimatu rozmowy jest kluczowym warunkiem prawidłowego przebiegu procesu zmiany. Proces osiągnięcia celu poprzez zmianę zachowania dokonuje się w kilku, pozornie prostych etapach.

#### *Etap I – Określenie tematu, na którym chce się skoncentrować klient*

Z reguły klienci doradców zawodowych to osoby pozostające bez zatrudnienia, ale wykazujące chęć zmiany swojej sytuacji zawodowej. Doradca po roz-



poznaniu sytuacji społeczno-zawodowej klienta dąży do wstępnego określenia jego deficytów związanych ze sferą pracy i zawodu, jego oczekiwań i potrzeb, poziomu motywacji i wspólnie z nim określa kluczowe zagadnienia, nad którymi klient chce pracować. Mogą to być tematy np. z zakresu doskonalenia sztuki komunikacji, negocjacji, asertywności, odporności na stres, zarządzania sobą w czasie, autoprezentacji, ale też wyboru zawodu, kierunku kształcenia, rozwoju zawodowego, osobistego itd.

Przykłady pytań w rozmowie doradczej z elementami coachingu:

- Co myślisz o swojej aktualnej sytuacji zawodowej?
- Co robiłeś dobrze w swojej poprzedniej pracy, a co sprawiało ci trudność?
- Co zrobiłeś, aby skończyć szkołę?
- Jakie działania podejmowałeś poza sferą zawodową?
- Co Cię ogranicza?
- Co mówią o tobie inni / twoi znajomi?

*Etap II* – Dążenie do celu, czyli zdefiniowanie tego, co klient chce osiągnąć

Na tym etapie szczegółowo definiowane są potrzeby klienta, jego oczekiwania związane ze zmianą swojej aktualnej sytuacji zawodowej. Efektem jest sformułowanie celu zawodowego. Stanowi on zazwyczaj cel główny, który podzielony jest na cele szczegółowe. Są to konkretne umiejętności, czynności, które w kolejnych etapach procesu należy rozwijać. Sformułowanie celu zawodowego jest kluczowym momentem zmiany i to właśnie jemu podporządkowane są kolejne działania.

Przykłady pytań w rozmowie doradczej z elementami coachingu:

- Jakie masz oczekiwania, potrzeby?
- Co chcesz osiągnąć poprzez proces doradczy?
- O czym najbardziej chciałbyś porozmawiać?
- Jaki skutek tej rozmowy uznałbyś za sukces?
- Co ma wyniknąć z naszych spotkań?
- Jaki jasny i konkretny cel chcesz osiągnąć?

*Etap III* – Poznanie rzeczywistości, czyli przyjrzenie się temu, co jest teraz

Podczas tego etapu następuje kompleksowe poznanie klienta i jego otoczenia. Odnosi się ono do potencjału osobistego klienta, jego zasobów oraz środowiska zewnętrznego, miejsca, gdzie posiadane zasoby można wykorzy-

stać. Analiza obecnej sytuacji pozwoli klientowi dostrzec odczuwalną różnicę pomiędzy pożądanym celem i mało atrakcyjną rzeczywistością. Dzięki temu wzrasta poziom motywacji klienta do zmiany.

Przykłady pytań w rozmowie doradczej z elementami coachingu:

- Kim jesteś teraz, jak postrzegasz siebie w tym momencie?
- Jak wygląda zwykle twój dzień?
- Co lubisz robić, a czego nie lubisz?
- Co potrafisz robić najlepiej?
- Z czym musisz pracować?
- Co się aktualnie dzieje w twoim życiu?
- Co działa, a co nie działa w tych obszarach?
- Co warto zmienić?

*Etap IV – Planowanie poprzez przyjrzenie się różnym możliwościom rozwiązań*

Opiera się na planowaniu rozwoju i powinien zawierać spis wszystkich czynności i umiejętności, które mają prowadzić do osiągnięcia sformułowanego celu. Etap ten jest bardzo istotny ponieważ wyzwala w osobie coachowanej poczucie sprawstwa i odpowiedzialności za własne działania oraz wyznacza ramy czasowe celów szczegółowych.

Przykłady pytań w rozmowie doradczej z elementami coachingu:

- Co mógłbyś zrobić, aby przybliżyć się do celu?
- Jaka jest najprostsza / najtrudniejsza rzecz, jaką chcesz zrobić?
- Co zrobisz w pierwszej kolejności?
- Komu jeszcze opowiesz o swoich planach?
- Jak myślisz, w jaki sposób możesz przybliżyć się do osiągnięcia tej zmiany?

*Etap V – Rozwój poprzez praktyczne ćwiczenia i sprawdzenie, czy cel jest spójny z wartościami klienta*

Na tym etapie klient poprzez praktyczne ćwiczenia rozwija umiejętności i kompetencje, które są niezbędne do osiągnięcia zaplanowanych celów szczegółowych. Udział w zaaranżowanych symulacjach pozwala sprawdzić, jak radziłby on sobie w sytuacjach rzeczywistych. Pozwala równocześnie dostrzec deficyty i zainicjować ich uzupełnianie. Etap ten wymaga dużego zaangażowania obu stron. Warto zaakcentować szczególną rolę doradcy / coacha, ponieważ monitoruje on cały przebieg rozwoju aż do wytworzenia zachowań nawykowych.

Przykłady pytań w rozmowie doradczej z elementami coachingu:

- Co osiągnąłeś poprzez to ćwiczenie?
- Czy ponownie wykonałbyś to w taki sam sposób?
- Jakie masz wątpliwości?
- Czego dowiedziałeś się o sobie?
- Co ci sprawiło trudność?
- Co chciałbyś poprawić?

*Etap VI – Działania i kontrola poprzez wyciąganie wniosków i ich weryfikację*

Etap działania to decyzje samodzielnie podejmowane przez klienta w odniesieniu do wyznaczonych celów. To również samodzielne działanie, które klient podejmuje po zdobyciu nowych zasobów. Relacjonuje on również przebieg wydarzeń, w których uczestniczył. Daje to możliwość weryfikacji błędów i dalszego doskonalenia umiejętności. Etap ten trwa do chwili osiągnięcia wyznaczonych przez klienta celów. Klient dokonuje samooceny związanej ze zmianą jakościową jego działań czy zachowań.

Przykłady pytań w rozmowie doradczej z elementami coachingu:

- Co ci się udało zrobić?
- Jakie są koszty, a jakie korzyści płynące z tego działania?
- Z czego jesteś zadowolony?
- Jakie przeszkody udało ci się wyeliminować?
- Jaki będzie twój kolejny krok?

Opis przypadku – przykład zastosowania elementów coachingu w procesie doradczym

Pan Hubert jest osobą bezrobotną, 30-letnim kawalerem, pozostającym bez zatrudnienia ponad 12 miesięcy. Ukończył szkołę średnią, zdobywając zawód technika informatyka. Specjalizuje się w grafice komputerowej. Posiada również prawo jazdy kat. B oraz posługuje się językiem angielskim w stopniu komunikatywnym. Hubert ma kilkuletnie doświadczenie zawodowe. Pracował jako grafik komputerowy w małej firmie reklamowej, którą ocenia pozytywnie. Zmiany na rynku pracy przyczyniły się do likwidacji firmy. Klient mieszka z rodzicami aktywnymi zawodowo i siostrą w dużym mieście. Hubert jest obecnie zarejestrowany w urzędzie pracy i samodzielnie poszukuje nowego zatrudnienia, lecz jego starania nie przynoszą efektów. Zgłosił się do doradcy zawodowego po pomoc.

## Sposób postępowania doradcy / coacha

Doradca, rozpoczynając pracę z Hubertem, zauważył, że klient co prawda wykazuje chęć zmiany swojej sytuacji zawodowej, ale nie wierzy w sens dalszych działań. Skupia się na niepowodzeniach, które spotkały go podczas samodzielnego poszukiwania zatrudnienia, mówi o trudnościach i zaczyna wątpić w swoje możliwości. Nie ma jasno sprecyzowanego celu zawodowego, uogólnia obszary poszukiwań w zakresie branży i miejsca pracy. Hubert chciałby się usamodzielniczyć, dlatego zależy mu głównie na osiągnięciu wysokich zarobków. Stwierdzenie „wysokie zarobki” jest na takim poziomie ogólności, które powoduje, że nie można zdefiniować go jako cel. Inicjując proces, doradca wyjaśnił zasady współpracy i wspólnie z klientem zostały określone oczekiwania oraz warunki prowadzonych spotkań. Rozpoczął od nawiązania pozytywnej relacji z klientem poprzez stworzenie atmosfery bezpieczeństwa i poufności. Zgodnie z podejściem coachingowym doradca kolejno podejmował takie działania, które umożliwiły klientowi uzyskanie innej optyki. A zatem: przy pomocy metody wywiadu zostały zdiagnozowane uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne oraz otoczenie ekonomiczne i społeczne klienta. Hubert zaczął spotykać się z doradcą systematycznie. Podczas rozmów doradca, zadając pytania i wykorzystując inne specjalistyczne narzędzia, np. testy, skoncentrował się przede wszystkim na zasobach klienta (predyspozycjach i preferencjach zawodowych, doświadczeniu, wiedzy nieuświadomionej, osobowości, temperamencie, hierarchii wartości) i w efekcie kolejnych spotkań Hubert stworzył bilans własnych kompetencji zawodowych, który uświadomił mu, jak wiele ma do zaoferowania przyszłemu pracodawcy. Diagnoza zasobów była też podstawą do określenia potrzeb klienta w kontekście preferowanej i oczekiwanej pracy. W obszarze zainteresowań Huberta znalazła się praca związana z informatyką, a w szczególności z grafiką komputerową. Analizując bilans, klient podjął decyzję o kontynuacji poszukiwania pracy zgodnej z wyuczonym zawodem i posiadanymi doświadczeniami. Z uwagi na jego wysokie oczekiwania finansowe chciałby pogłębić swoją wiedzę z zakresu specjalistycznych programów graficznych, a także rozwinąć swoje umiejętności „miękkie”, tj. umiejętność komunikacji interpersonalnej, autoprezentacji, nawiązywania relacji, radzenia sobie ze stresem i planowania działań w procesie poszukiwania zatrudnienia. Efektem pracy doradcy / coacha i klienta na tym etapie było przygotowanie **Indywidualnego Planu Rozwoju i Działania**. Stanowił on konkretne wytyczne do realizacji wyznaczonego przez Huberta głównego celu oraz celów szczegółowych. Plan Rozwoju i Działania wyrażony został w formie pisemnej deklaracji klienta, zawierał cele i alterna-

tywy zawodowe oraz działania, jakie będą podejmowane dla osiągnięcia celów wraz z terminami ich realizacji. Zarówno doradcy, jak i Hubertowi posłużył on do obserwacji rezultatów jego pracy, wymiernych efektów i ciągłego wpływania na doskonalenie jakości procesu doradczego. Podczas sesji doradczych prowadzący stale dążył do wzmocnienia motywacji poprzez przekazywanie informacji zwrotnych, jak i ich odbiór przez klienta. Ta część procesu była niezwykle istotna, akcentowała mocne strony i plusy wykonywanych zadań, a zadawane pytania dążyły do niwelowania deficytów, usprawniania działań i rozwoju co w konsekwencji wpływało na zwiększenie efektywności pracy Huberta nad własnym rozwojem. Hubert został również zaproszony przez doradcę do udziału w warsztatach grupowych, które w kontaktach z innymi uczestnikami zajęć dały wyraźnie obserwowalną zmianę w zakresie komunikacji i postaw. Hubert pokonał barierę związaną z nawiązywaniem relacji interpersonalnych, bardziej otwarcie werbalizował swoje sukcesy, zredukował poziom stresu wcześniej towarzyszący mu podczas rozmów kwalifikacyjnych.

Doradca / coach kontynuował pracę z klientem nawet po podjęciu zatrudnienia, ponieważ Hubert poprosił o wsparcie. Miał wątpliwości związane z utrzymaniem się na rynku pracy. Doradca / coach na tym etapie udzielił wsparcia klientowi w dwóch obszarach: procesie adaptacji w nowym środowisku – budowania własnej pozycji w strukturze organizacyjnej nowej firmy, oraz wzmocnienia i przygotowania do samodzielnego funkcjonowania.

## Coaching grupowy

Uzupełnieniem doradztwa indywidualnego jest proces grupowy. Jego podstawą jest potencjał tkwiący w całej grupie. Wśród największych korzyści wynikających z grupowej formy zajęć wskazać należy: możliwość wymiany doświadczeń, wspólne generowanie pomysłów, rozwój umiejętności współpracy, budowania zespołów itp. Warsztaty grupowe dążą do zmiany postaw i zachowań uczestników, osiągania zwerbalizowanych w procesie indywidualnym celów. Są także metodą służącą zwiększeniu motywacji oraz inspirującą do działania. Porada grupowa z elementami coachingu jest stosowana w pracy z osobami o podobnych oczekiwaniach. Mogą to być osoby, których sytuacja na rynku pracy jest szczególna, tj. młode matki po urloпах wychowawczych, osoby w wieku 50+ zagrożone wykluczeniem, ale też młodzi bez doświadczenia zawodowego. Potrzebują oni pogłębionego wsparcia do zmiany swojej sytuacji zawodowej i osiągania celów zawodowych. Zatem tematyka warsztatów najczę-

ściej dotyczy: wzrostu poziomu motywacji do zmiany, poszukiwania alternatywnych rozwiązań w kreowaniu własnej kariery, doskonalenia umiejętności zarządzania własnymi zasobami, poprawy umiejętności komunikacji i nawiązywania relacji, kreatywności i innowacyjności w odkrywaniu nowych rozwiązań, umiejętności podejmowania decyzji, planowania itd. W zależności od tematyki zajęć grupowych stosuje się różne techniki poszukiwania rozwiązań przez grupę, np. burza mózgów, obserwacja, informacja zwrotna, poszukiwanie odmiennych rozwiązań metodami twórczego myślenia, studia przypadków, odgrywanie ról, praca z kamerą. Najskuteczniejsze są ćwiczenia bezpośrednio angażujące uczestników, wymagające ich interaktywnego udziału. Dynamiczny proces grupowy sprzyja przyswajaniu nowych umiejętności, które uczestnicy nabywają od siebie nawzajem. Stosowanie elementów coachingu indywidualnego i grupowego zmierza do zmiany zachowania, a tym samym zmiany postaw osób coachowanych i osiągnięcia przez nich konkretnych celów zawodowych. Coaching jest skuteczny wówczas, gdy nowe zachowanie kojarzy się z czymś przyjemnym, równocześnie jednak wymaga dyscypliny i regularności aż do momentu wyrobienia nowego nawyku.

## Zakończenie

Rozwój jest warunkiem zmiany, a metoda coachingu jest nowym sposobem, który można z powodzeniem zastosować we współczesnym doradztwie zawodowym. Dzisiejszy rynek pracy podlega ciągłym zmianom, zatem i poradnictwo zawodowe winno być lepiej zorganizowane. Stale wzrasta znaczenie całościowego rozwoju, ponieważ pojawiają się coraz nowsze oczekiwania rynku pracy. Specjaliści zajmujący się rozwojem zawodowym i osobistym koncentrują się na ulepszeniu metod pracy z jego uczestnikami. Metody, narzędzia, rozwiązania stosowane w doradztwie zawodowym są na bieżąco dostosowywane do subiektywnych potrzeb klientów. Współczesne doradztwo zawodowe akcentuje przede wszystkim indywidualne podejście do każdego klienta. Tradycyjne doradztwo wspierało głównie osoby mające deficyty kwalifikacji, umiejętności praktycznych i społecznych. Dziś coraz częściej klientem doradcy zawodowego jest osoba dobrze wykształcona, posiadająca doświadczenie zawodowe, kompetencje, a tym samym bardziej wymagająca, formułująca konkretne oczekiwania. Standardowy proces doradczy nie zawsze spełni oczekiwania takich klientów. Profesjonalny doradca zawodowy w tej sytuacji wykorzystuje bardziej pogłębione metody oddziaływania, stosując m.in. opisaną me-

todologię z perspektywy coachingu kariery. Doradztwo zawodowe i coaching mają często te same zadania, jednak nie ma potrzeby, aby je utożsamiać. Coraz częściej doradcy zawodowi w swojej pracy odrzucają dyrektywny styl doradztwa, a przyjmują styl nastawiony na proces, bliskie relacje, pogłębione analizy. Zarówno w coachingu, jak i doradztwie zawodowym używa się wielu metod, technik i narzędzi podobnych, a niejednokrotnie tych samych. Doświadczenia praktyków w dziedzinie doradztwa zawodowego wykorzystujących elementy coachingu w procesie doradczym wskazują na bardzo korzystne efekty pracy. Przede wszystkim optymalizują pracę z klientem. Tak realizowane doradztwo przyczynia się do zmiany postaw klientów, które przejawiają się w samodzielnym podejmowaniu decyzji, formułowaniu realnych celów, świadomym wykorzystaniu własnych zasobów. Twardym efektem przeprowadzonego w przedstawiony sposób procesu jest aktywność na rynku pracy.

#### BIBLIOGRAFIA:

- Bennewicz M., *Coaching czyli przebudzacz neuronów*, Warszawa 2009.
- Clutterbuck D., *Coaching zespołowy*, Poznań 2009.
- Czochara M., *Dobre praktyki pod względem zastosowania innowacyjnych metod pracy z osobami bezdomnymi*, w: *Raport z fazy diagnozy. Kondycja i dobre praktyki pomocy ludziom bezdomnym w sześciu obszarach: streetworking, praca socjalna, mieszkalnictwo i pomoc doraźna, partnerstwa lokalne, zdrowie, zatrudnienie i edukacja*, red. R. Stenka, Gdańsk 2011 Ertelt B.J.,
- Herr E., Cramer S., *Planowanie kariery zawodowej*, Warszawa 2001.
- Kargulowa A., *Poradownictwo – kontynuacja dyskursu*, Warszawa 2009.
- Kreyenberg J., *Coaching czyli wspieranie rozwoju pracowników*, Warszawa 2010.
- Lamb R., *Poradnictwo zawodowe w zarysie*, Zeszyty informacyjno-metodyczne doradcy zawodowego, Warszawa 1999.
- Marciniak Ł.T., *Pojęcie i odmiany coachingu. Coaching – teoria, praktyka, studia przypadków*, Kraków 2009
- McLeod A., *Mistrz coachingu*, Gliwice 2008.
- Nowe trendy w poradnictwie zawodowym*, Zeszyty informacyjno-metodyczne doradcy zawodowego, Warszawa 2002.
- Passmor J., *Coaching doskonały*, Warszawa 2012.
- Rogers J., *Coaching*, Gdańsk 2010.
- Sarzyńska E., *Doradca zawodowy w środowisku bezrobotnych*, Lublin 2009.
- Thorpe S., Clifford J., *Podręcznik coachingu*, Poznań 2007.
- Zaleski Z., *Psychologia zachowań celowych*, Warszawa 1991.
- Zubrzycka-Nowak M., Rybczyńska K., Monostori S., *Czym nie jest coaching*, Sopot 2010.

## STRESZCZENIE

Tekst stanowi ukazanie możliwości wykorzystania elementów coachingu w doradztwie zawodowym. Wskazuje na kontekst współczesnych wymagań rynku pracy i potrzebę stałego doskonalenia i utrwalania zmiany postaw społecznych oraz rozwoju zawodowego i osobistego osób szukających zatrudnienia.

**SŁOWA KLUCZOWE:** coaching, doradztwo zawodowe.

## SUMMARY

The text is to show the possibilities of using elements of coaching in career counseling is indicated by the context of today's labor market requirements and the need for continuous improvement and consolidation of changes in social attitudes and professional and personal development of people seeking employment.

**KEY WORDS:** coaching, career advice.

PRZEMYSŁAWA NOWAK – Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach  
e-mail: przemyslawa.nowak@mup.kielce.pl

EDYTA HINCZA – Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach  
e-mail: edyta.hincza@mup.kielce.pl

Data przysłania do redakcji: 4.07.2014

Data recenzji: 17.10.2014

Data akceptacji do publikacji: 18.10.2014