

CAREER COACHING

– PODSTAWY TEORETYCZNE I PRAKTYKA

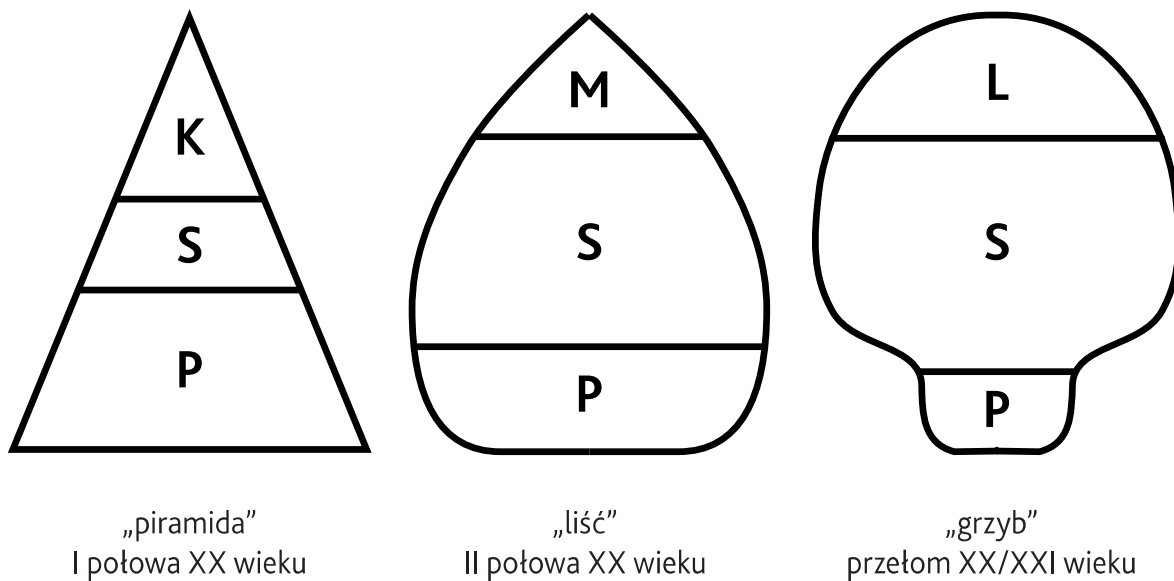
ABSTRAKT

Artykuł pokazuje wpływ, jaki mają uwarunkowania społeczno-ekonomiczne na poradnictwo zawodowe i coaching. Pokazano, w jaki sposób zmiany systemu ekonomicznego wymuszają zmiany w metodach pracy doradców zawodowych i coachów. Globalizacja, kryzys gospodarczy, rozszerzenie się rynków pracy z jednej strony i zmniejszanie się liczby miejsc pracy z drugiej, konieczność dokonywania wyborów zawodowych na każdym kroku rozwoju kariery zawodowej powodują, że tradycyjne doradztwo ewoluuje w stronę *job i career coachingu*. Współczesny rynek pracy potrzebuje bowiem pracowników, którzy znają swoje predyspozycje zawodowe, zasoby i kompetencje oraz potrafią je wykorzystać dla dobra organizacji.

Słowa kluczowe

career coaching, planowanie kariery, job coaching, rozwój zawodowy

W gospodarce rynkowej wszyscy stajemy wobec ciągle zmieniającego się i pełnego sprzeczności otoczenia zewnętrznego oraz nieuniknionej konieczności stałej adaptacji do tego otoczenia – przeciwstawiania się zagrożeniom i wykorzystywania pojawiających się w nich szans. Rozwój techniki i nowych technologii, szybki przepływ informacji były, i nadal są, przyczyną zmian w strukturze zatrudnienia w wielu sektorach gospodarki. Wiedza stała się obok kapitału, pracy i ziemi równouprawnionym czynnikiem produkcji. Procesy automatyzacji, globalny przemysł oparty na wiedzy i usługach mają wpływ na zmianę struktury zatrudnienia oraz styl zarządzania. T. Oleksyn (1999) wyróżnił trzy struktury zatrudnienia zmieniające się w ciągu XIX i XX wieku (rysunek 1).



P – ludzie przyuczeni do wykonywania zespołu czynności (zarówno na stanowiskach robotniczych, jak i nierobotniczych),
 S – specjaliści (autentyczni, nie zaś tylko tytułarni),
 K – kierownicy,
 M – menedżerowie,
 L – liderzy.

RYСУNEK 1. EWOLUCJA STRUKTUR ZAWODOWO-KWALIFIKACYJNYCH W WYSOKO ROZWIŃNIĘTYCH KRAJACH W XX WIEKU

Źródło: Oleksyn (1999: 17).

Jak wynika z rysunku 1, zmiany w strukturze zatrudnienia dotyczą zarówno kategorii ilościowych – zmniejszenia liczby zatrudnionych osób przyuczonych do zawodu oraz większej specjalistów, jak i kategorii jakościowych – rozszerzenia zakresu działania specjalistów. „Drugą jakościowo ważną stała się zmiana funkcji kierowniczych – ewolucja od *kierownika-ekonoma* w kierunku *kierownika – menedżera* (...) na przełomie XX i XXI wieku (...) spada zapotrzebowanie na *kierowników – menedżerów* na rzecz *kierowników – liderów*” (Oleksyn 1999: 17). Takie zmiany wymagają znaczącego podniesienia umiejętności pracowników, tak aby wykorzystać ich kompetencje do realizacji celów organizacji. W świecie gospodarki opartej na wiedzy wzrasta wyzwanie, by z dostępnych informacji uczynić użyteczną wiedzę. Jest to kwestia zarządzania wiedzą, kreatywności i innowacyjności. „Nowa ekonomia uznaje wiedzę za najważniejszy endogeny czynnik produkcji oraz za najbardziej zasadniczy „input” w funkcjonowanie „silnika kapitalizmu” (Kukliński 2001). Tak więc „nowa ekonomia” (*new*

economy) dotyka nie tylko pojedynczych branż, lecz także praktycznie całego społeczeństwa. Pojawia się zatem pytanie: „W jaki sposób zmienia się paradygmat funkcjonowania przedsiębiorstwa w «nowej ekonomii» i jaki ma to wpływ na rozwój zawody?”. Przedstawia to tabela 1.

TABELA 1. ZMIANA PARADYGMATU FUNKCJONOWANIA ORGANIZACJI

ZMIANA PARADYGMATU FUNKCJONOWANIA ORGANIZACJI	
STARA EKONOMIA	NOWA EKONOMIA
✓ wiek industrialny	✓ wiek informatyki
✓ produkcja	✓ usługi
✓ kapitał finansowy	✓ kapitał intelektualny
✓ majątek	✓ zdolność uczenia się
✓ ilościowy stan zatrudnienia	✓ jakość personelu
✓ udział w rynku	✓ bliskość klientów
✓ siła organizacji	✓ elastyczność organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu.

Zmiany te oznaczają, że kontrolę, dozór i sztywne procedury administracyjne bądź produkcyjne zastępuje się delegowaniem odpowiedzialności i decyzyjności na pracownika. Zamiast hierarchii i zachowywania rygorystycznych reguł w centrum zainteresowania i rozwoju znalazł się człowiek. Orientacja w zachodzących procesach, współpraca i współudział, praca zespołowa i płaskie hierarchie są filarami nowych koncepcji produkcji i organizacji w przedsiębiorstwie.

W tej sytuacji wzrasta znaczenie zespołów zadaniowych, projektowych. Organizacje przekształcają skostniałe struktury liniowe w struktury macierzowe i projektowe, rozszerzając tym samym zakres odpowiedzialności poszczególnych pracowników. Wiele firm zdaje sobie obecnie sprawę z tego, że do osiągnięcia ambitnych celów rynkowych i finansowych niezbędne są doskonałe procesy organizacyjno-stanowiskowe. Cele te jednak nie zostaną osiągnięte przez pojedynczych

pracowników, przedsiębiorstwa coraz częściej tworzą zespoły realizujące kluczowe procesy gospodarcze – rozwój produktu, obsługę klientów czy procesy produkcyjne. Aby osiągnąć te cele, organizacja poszukuje ludzi, którzy potrafią podołać tak postawionym zadaniom. Pojawia się więc „zasadne (...) pytanie o relacje między kwalifikacjami zdobywanymi w toku procesu dydaktycznego a potrzebami rynku pracy” (Kwiatkowski 2002: 5). Pozycja konkurencyjna, szansa na zatrudnienie są tym lepsze, im lepiej człowiek potrafi przewidywać, analizować przyszłość oraz kierować własnym rozwojem, ponieważ „pracodawca poszukuje ludzi posiadających wiedzę, umiejętności, doświadczenie i pożądane postawy” (Drogosz-Zabłocka 1997: 61). U podstaw wszelkich rozważań na temat rozwoju zawodowego leży założenie, że człowiek rozwija się przez całe życie. Na podstawie literatury przedmiotu¹ można również rozpoznać pozostałe zasady istotne przy konstruowaniu planów edukacyjnych, zawodowych:

- rozwój zawodowy jest procesem ciągłym i dynamicznym,
- rozwój zawodowy jest uzależniony od pochodzenia, zdolności (umysłowych i fizycznych), cech charakteru, zainteresowań, uznawanych wartości, potrzeb, warunków ekonomicznych (własnych, środowiska, kraju), modeli zawodowych, zdrowia jednostki, wpływu otoczenia; tak więc nie ma jednego czynnika, który wyznaczałby kierunek rozwoju zawodowego,
- rozwój zawodowy człowieka może być przyspieszony przez wzbudzanie i rozwój zainteresowań,
- rozwój jednostki i rozwój zawodowy człowieka są procesem ze sprzężeniem zwrotnym, co może oznaczać, że działalność pozazawodowa ma także wpływ na rozwój zawodowy, przyspiesza go i wzbogaca,
- rozwój zawodowy ma zapewnić realizację potrzeb człowieka,
- wybór zawodu jest tym trafniejszy, im człowiek lepiej zna siebie, co bezpośrednio wynika z punktu następnego,
- rozwój zawodowy zależy od typu osobowości.

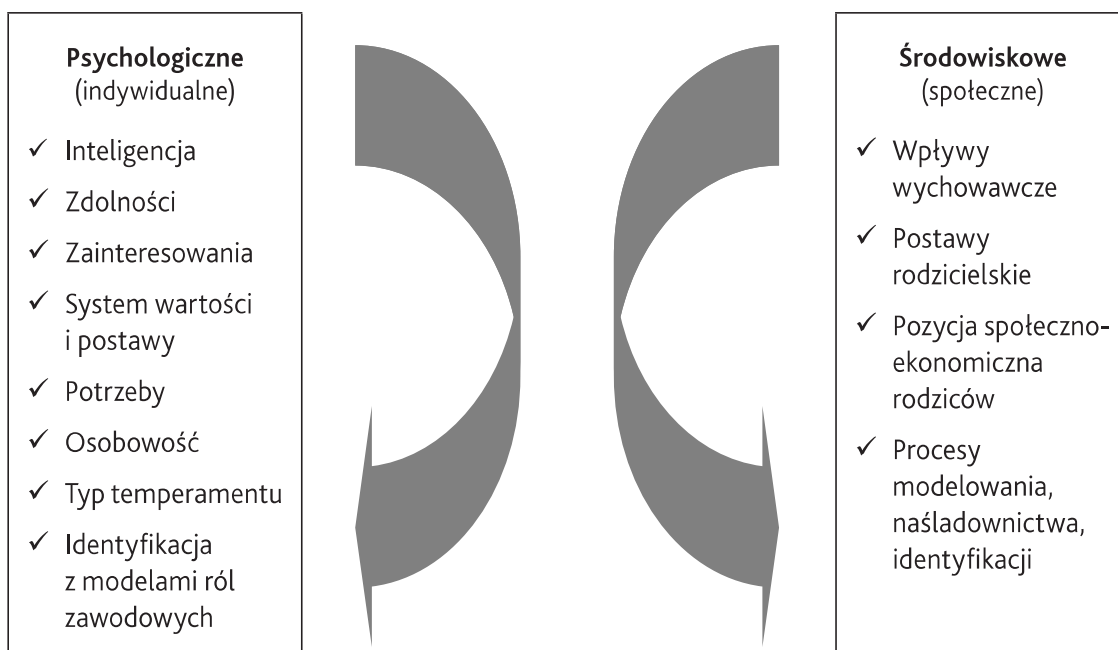
Rozwój zawodowy jednostki podlega także pewnym uwarunkowaniom, m.in.:

- historycznym – rozwój zawodowy jednostki jest zależny od czasu, w którym żyje, historii regionu, jego tradycji, zwyczajów itp.,
- politycznym – jest to powiązane z uwarunkowaniami historycznymi, jednak doskonale można opisać te uwarunkowania na przykładzie przemian politycznych lat 80. w Polsce, kiedy po zmianie ustroju zmieniła się struktura wykonywanych zawodów,

¹ Zob. Czarnecki, Gladding, Strelau, Oldham, Morris.

- ekonomicznym – coraz wyraźniej widoczny jest wpływ czynników ekonomicznych na rozwój zawodowy poszczególnych jednostek – np. brak środków na dalsze kształcenie powoduje częste zmiany pierwotnych planów zawodowych,
- technicznym – czynnik ten ma wyraźny wpływ na rozwój zawodowy poszczególnych jednostek, rozwój techniki nie tylko ułatwia dostęp do nowej wiedzy, nowych technologii, lecz także „tworzy” nowe zawody,
- kulturowym – utrwalone wzorce kulturowe są jednym z ważniejszych uwarunkowań rozwoju zawodowego,
- społecznym – wpływ rodziny, środowiska ma ogromne znaczenie na modelowanie wyobrażenia o przyszłej pracy, często następuje powielanie wzorców środowiskowych w procesie planowania własnego rozwoju zawodowego,
- biologicznym – znaczenie zdrowia w procesie rozwoju zawodowego jest bardzo duże, ograniczenia biologiczne mogą mieć decydujące znaczenie w procesie wyboru zawodowego, możliwości kształcenia czy dostępu do nowych technologii,
- psychologicznym – znaczenie czynników psychologicznych, tj. cech osobowości, typów temperamentów ma podstawowe znaczenie w rozwoju zawodowym jednostki (Gladding 1994).

Zmienne określające rozwój zawodowy człowieka



RYСУNEK 2. ZMIENNE OKREŚLAJĄCE ROZWÓJ ZAWODOWY

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury.

Można przyjąć, że rozwój zawodowy jest procesem, który prowadzi do wyboru określonego zawodu, zdobycia niezbędnych kwalifikacji do jego wykonywania, zatrudnienia w tym zawodzie, a następnie osiągnięcia stabilizacji i najwyższego, dostępnego dla danego człowieka, stopnia profesjonalizmu. Proces ten jest indywidualny i ma określony kierunek. Rozwój zawodowy jest widoczny w zachowaniach i cechach człowieka, które są obserwowalne i mierzalne. K. Czarnecki (Parzęcki et al. 1995: 11) za szczególne wyniki rozwoju zawodowego uważa:

- dojrzałość społeczno-zawodową młodzieży,
- osiągnięcia szkolno-zawodowe młodzieży,
- kwalifikacje społeczno-zawodowe absolwentów,
- przydatność społeczno-zawodową absolwentów,
- sukcesy społeczno-zawodowe pracujących,
- osobowość zawodową pracujących.

Rozwój zawodowy pozwala człowiekowi odnaleźć swoje miejsce w społeczeństwie oraz w hierarchii zawodów. Rozważając zachowanie jednostki w sytuacji wyboru zawodu, rozpatrując możliwości rozwoju w sytuacji pracy, należy zwrócić uwagę na wszystkie te czynniki. Szczególnie istotne jest to w sytuacji stale zmieniających się warunków pracy i funkcjonowania organizacji. Globalizacja, w tym kryzys gospodarczy, szybko zmieniające się wymagania stanowiskowe, redukcje zatrudnienia powodują, że współczesny człowiek codziennie zderza się z niepewnością swojej sytuacji zawodowej. Wiele pracujących osób jest narażonych na gwałtowną zmianę przebiegu kariery zawodowej, natomiast osoby młode zderzają się z realiami trudnego rynku pracy. I choć wejście Polski do UE w pewien sposób rozszerzyło możliwości tego rynku, to jednak zmiany te są zbyt trudne i zbyt szybkie dla wielu osób. „Globalizacja powoduje możliwość indywidualnego podejścia do edukacji zawodowej. Każdy sam wyszukuje i odbiera informacje z globalnej przestrzeni komunikatywnej oraz każdy rozmaicie je wykorzystuje i przetwarza. Każdy sam wytycza swoją drogę edukacyjno-zawodową” – pisze Urszula Jeruszka (2003: 203) i zapewne w szerokiej perspektywie ma słuszność, jednak to właśnie ta możliwość indywidualnego podejścia, dokonanie własnego wyboru stanowi w Polsce największą trudność. Specyficzne doświadczenia funkcjonowania rynku socjalistycznego, a następnie gwałtowne zmiany gospodarcze sprawiły, że w Polsce wykształciły się dwie grupy pracowników:

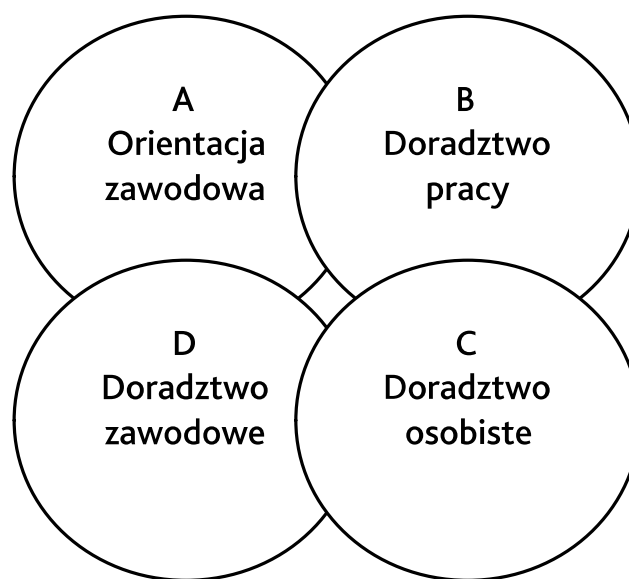
- aktywni, otwarci na świat i nowe doświadczenia, często dobrze wykształceni, znający języki obce;
- bierni, przywiązani do własnych, często nieaktualnych, kompetencji, schematów myślenia, sposobów działania, bez względu na poziom wykształcenia.

Nie ma w tym podziale znaczenia wiek pracownika. Zarówno wśród młodych, jak i tych, którzy mogą się pochwalić doświadczeniem zawodowym, można znaleźć osoby aktywne i bierne. Pojawia się refleksja, jak pomóc jednym i drugim odnaleźć własną drogę w gąszczu globalnej informacji, jak odnaleźć to, co właśnie dla każdego z nich jest najważniejsze w pracy zawodowej. Gwałtowne zmiany zachodzące w otoczeniu, brak wsparcia, często z trudem odnajdujących się w nowej rzeczywistości, rodziców, nauczycieli, bliskich powoduje, że człowiek często pozostaje osamotniony w poszukiwaniu własnych dróg zawodowych. Osoby bardzo aktywne o wysokich kwalifikacjach są narażone na konieczność podejmowania szybkich decyzji w celu sprawnego zarządzania własną karierą, często odkładając „na później” życie osobiste i marzenia.

Taki podział i jego skutki odczuwane na poziomie społecznym i indywidualno-psychologicznym jest wynikiem tego, że w Polsce praktycznie do lat 90. XIX wieku nie istniało poradnictwo zawodowe dla dorosłych (Paszowska 2009: 15). Początkowe lata transformacji ustrojowej, konieczność odnalezienia się w nowych realiach rynku, w sytuacji bezrobocia były okresem uczenia się tych, którzy tracili zatrudnienie i doradców, którzy mieli ich wesprzeć w nowej sytuacji. Obecnie doradztwo zawodowe dla dorosłych ma w Polsce dobre tradycje i wypracowane metody. W ostatnich dwóch dekadach powstały nowe, i wzmocniły się już istniejące, ośrodki naukowe tej dziedziny nauki (Łódź, Warszawa, Poznań). Poradnictwo zawodowe dla młodzieży istniało już w okresie międzywojennym i polegało głównie na przeprowadzaniu testów wspierających podjęcie decyzji o wyborze zawodu.

Mimo że nadal brakuje rozwiązań systemowych, wspólnych standardów wśród instytucji zajmujących się doradztwem zawodowym, to krok po kroku jakość pracy doradców można oceniać coraz wyżej. Niestety, doradztwo zawodowe ciągle jeszcze jest kojarzone w naszym kraju z sytuacją bezrobocia. Większość osób bowiem po raz pierwszy spotyka się z doradcą w momencie rejestracji w urzędzie pracy. Sytuacja ta powoli się zmienia, gdyż coraz częściej młodzi ludzie, którzy już w szkole średniej zaczynają zarządzać swoją karierą, trafiają do doradcy zawodowego, często pracującego na rynku komercyjnym. Doradca zawodowy udziela pomocy w formie porad młodzieży i osobom dorosłym w wyborze zawodu, kierunku kształcenia i szkolenia. Prace A. Kargulowej definiują poradnictwo „jako działanie zorientowane na pomoc w rozwoju przez udział w rozwiązywaniu problemów, jakie jednostka może napotkać w trakcie kontynuowania działań” (Sarżyńska 2007: 12). Natomiast według S. Gladdinga poradnictwo zawodowe to „działalność relatywnie krótkotrwała, interpersonalna, oparta na określonych podstawach teoretycznych, która koncentruje się na pomaganiu jednostkom zdrowym psychicznie w rozwiązywaniu problemów rozwojowych i sytuacyjnych” (Sarżyńska 2007: 13). Realizacja zadań wynikających z poradnictwa,

zdaniem Gladdinga, spoczywa na doradcach, którzy muszą uzyskać stosowne licencje do wykonywania zawodu. Definicja R. Lamba traktuje poradnictwo zawodowe jako proces. „Proces, w którym doradca zawodowy i klient pracują wspólnie, aby ten ostatni mógł osiągnąć lepsze zrozumienie samego siebie i wiedzę o świecie pracy i mógł realistycznie wybrać, zmienić lub dostosować się do wymagań, jakie stawia praca” (Lamb 2004: 13). Realizację procesu i odpowiedzialność za jego przebieg przyjmuje na siebie doradca zawodowy. Doradztwo zawodowe skupia się na czterech podstawowych obszarach przedstawionych na rysunku 3 i omówionych poniżej.



RYSUNEK 3. DOMENY PRACY DORADCZEJ

Źródło: Paszkowska-Rogacz (2008: 175).

- A. Orientacja zawodowa jest skierowana głównie do młodzieży stającej przed wyborem dalszej ścieżki edukacyjno-zawodowej. Młody człowiek bowiem „stoi przed wyborem jednego spośród ogromnej liczby szkół i zawodów, i musi to być wybór trafny, gdyż tylko taki warunkuje ukończenie szkoły, chęć do nauki i przyszłej pracy zawodowej” (Markowska 2002: 11). Orientacja zawodowa ma więc przede wszystkim dostarczyć informacje dotyczące perspektyw edukacyjnych i zawodowych.
- B. Doradztwo pracy obejmuje osoby narażone na wypalenie zawodowe, pracujące pod presją czasu i stresu, nieprawidłowych relacji interpersonalnych oraz takie, które osiągają niską satysfakcję z wykonywanej pracy. Rolą doradcy jest wsparcie klienta w poszukiwaniu przyczyn nasilenia się ww. zjawisk oraz analiza efektywności działania klienta w środowisku pracy.

- C. Doradztwo osobiste jest skierowane do osób chcących lepiej poznać siebie, własne emocje, aby zwiększyć kontrolę nad własnym życiem. Doradca skupia się przede wszystkim na działaniach służących budowaniu zaufania klienta we własne siły, we własną moc sprawczą.
- D. Doradztwo zawodowe dotyczy przede wszystkim osób, które utraciły pracę lub chcą, planują ją zmienić. Polega ono na odkrywaniu przez klienta własnego potencjału zawodowego, preferencji i predyspozycji zawodowych w celu podjęcia decyzji o wyborze zawodu, stanowiska czy branży.

J. Brzeziński i S. Kowalik (2000: 54) dzielą przebieg procesu doradczego na cztery etapy:

- przygotowawczy,
- wstępny,
- zasadniczy,
- końcowy.

Etap przygotowawczy ma miejsce jeszcze przed kontaktem z klientem. Doradca dokonuje przeglądu posiadanych dokumentów. Planuje cele i tematy rozmowy, przygotowuje się do prowadzenia obserwacji.

Etap wstępny ma na celu wyjaśnienie klientowi, jak będą organizowane spotkania i jakich należy przestrzegać zasad. Doradca rozpoczyna rozmowę, starając się przełamać ewentualną niechęć lub obawy klienta.

Etap zasadniczy obejmuje dwa podetapy – badania psychologiczne i definiowanie problemów. Badania psychologiczne mają na celu określenie preferencji zawodowych klienta oraz ich szczegółowe omówienie. Definiowanie problemów ma na celu określenie potrzeby klienta i sposobów dojścia do satysfakcjonujących rozwiązań.

Etap ostatni (końcowy) koncentruje się na określeniu istoty problemu klienta oraz poszukiwaniu kierunków dalszych działań.

Autorzy zwracają uwagę, że w rozmowie doradca powinien uzyskać informacje m.in. na temat problemów życiowych i oczekiwań klienta. Podstawowym bowiem narzędziem pracy doradcy jest rozmowa z klientem. Może ona być prowadzona na różnych poziomach dyrektywności, od udzielania prostych instrukcji i poleceń oraz rad, po liberalny – pomaganie klientowi w autorefleksji w celu podjęcia przez niego autonomicznej decyzji. Jednym z częściej stosowanych modeli rozmowy z klientem jest model G. Egana (zmodyfikowany przez S. Linesa), który określa trzy stadia:

- Identyfikacja i klasyfikacja problemu klienta.
- Opracowanie scenariusza działania przy współudziale i aprobacie klienta.
- Określenie szczegółowej strategii działania.

Tak rozumiane doradztwo spełniało swoje zadanie w okresie transformacji ustrojowej, kiedy większość pracowników uczyła się funkcjonowania gospodarki rynkowej, praw rządzących rynkami, a pracodawcy stawiali pierwsze kroki w zarządzaniu wolnorynkowymi przedsiębiorstwami. Ta wiedza w Polsce szybko została wdrożona, jednak klienci doradców, przez doświadczanie dyrektywnego poradnictwa, wpadli w pułapkę wyuczonej bezradności – szukając pomocy wierzą, że ktoś za nich przejmie odpowiedzialność za ich życie, że będą mogli nadal mówić o swoich problemach, że ktoś im doradzi, zrobi za nich, nauczy. Ale świat idzie dalej i coraz częściej doświadczamy tego, że nie problem jest istotny, ale cel. Cel, a nie problem – to kluczowe podejście w systemie myślowym, wymusza również zmianę w podejściu do doradztwa zawodowego, pracy i osobistego, a także do orientacji zawodowej. Stąd bierze się coraz większa popularność coachingu w Polsce.

Właściwy coaching pojawił się w Europie Zachodniej i Stanach Zjednoczonych w końcu lat 80. XX wieku, a w Polsce dopiero po roku 2002 – zbierając wiedzę i doświadczenia coachów sportowych i psychologów. Proponowana przez Erica Parsloe'a definicja coachingu brzmi: „planowany dwustronny proces, w którym człowiek rozwija umiejętności i osiąga określone kompetencje poprzez rzetelną ocenę, ukierunkowaną praktykę i regularne sprzężenie zwrotne (*feedback*)” (Parsloe 2000: 10). Współczesny coaching to przede wszystkim wspólna praca po obu stronach relacji coach – klient. Praca ta jest oparta na fundamencie zaufania i szacunku, otwartości i tolerancji dla odmiennych poglądów, zorientowana na potrzeby rozwojowe klienta, wspierająca jego mocne strony, potencjał i zasoby. Praca ta pozwala klientowi podejmować samodzielne i odpowiedzialne decyzje, umożliwia proces ciągłego uczenia się i zdobywania nowych doświadczeń. Coaching buduje zatem synergiczne partnerstwo, w którym każda ze stron relacji oddziałuje na siebie wzajemnie. Dzięki niemu możliwe staje się wzmocnienie poziomu motywacji i woli do aktywnego działania. Coaching realizowany na podstawie uzgodnionego planu rozwoju osobistego pozwala klientowi na wzrost efektywności własnej w realizowanych zadaniach, zwiększenie konkurencyjności na otwartym rynku pracy oraz na budowanie postaw otwartych na zmianę. Coaching w literaturze dotyczącej metodologii szkoleń i zarządzania personelem może również oznaczać sposób udzielania informacji zwrotnej w procesach oceniania pracownika. Traktowany jest wówczas jako najbardziej otwarta forma wymiany informacji między osobą ocenianą i oceniającym. Sara Thorpe i Jackie Clifford posługują się taką definicją coachingu: „Pomoc danej osobie we wzmacnianiu i udoskonalaniu działania poprzez refleksję nad tym, jak stosuje konkretną umiejętność i/lub wiedzę” (Thorpe, Clifford 2004: 12).

Coach to, w bezpośrednim tłumaczeniu, trener. Wywodzący się od „coacha” termin „coaching” nie ma w języku polskim jednoznacznego odpowiednika. Najczęściej

jest rozumiany i stosowany do opisywania techniki prowadzenia procesu rozwojowego w układzie „jeden na jednego”, którego celem jest rozwijanie wiedzy, umiejętności i postaw. Można zatem wnioskować, na podstawie funkcjonujących w literaturze przedmiotu definicji, że coaching stanowi jednolity zbiór metod, technik i narzędzi. Niestety, praktyka pokazuje, że zróżnicowanie w obszarze coachingu jest znaczące. Przykładowa lista, prezentowana poniżej, to wybrane typy, czy też rodzaje coachingu, najczęściej funkcjonujące na rynku:

business coaching, career coaching, co-active coaching, corporate coaching, executive coaching, executive & corporate coaching, job coaching, life coaching, leadership coaching, personal coaching, personal crisis coaching, proactive coaching, provocative coaching, smart coaching, strategic business coaching, team coaching, work-life balance coaching, zen coaching.

Łatwo zauważyć, że wszystkie przytoczone przykłady są związane z szeroko rozumianą problematyką człowieka funkcjonującego w środowisku pracy i na rynku pracy. Wszystkie, jeśli przeanalizujemy strukturę procesu, opierają się na czterech podstawowych etapach:

- Etap I – definiowanie,
- Etap II – planowanie,
- Etap III – realizacja,
- Etap IV – weryfikacja.

Etap I, określane jako definiowanie lub też uświadamianie, określa wzajemne oczekiwania klienta i coacha. Oparty jest na rozmowie, wywiadzie w środowisku pracy, opiniach najbliższego otoczenia. Celem podejmowanych na tym etapie działań jest określenie zbioru kompetencji deficytowych oraz zasobów klienta. Zbadanie preferencji pod kątem doboru metod, technik i stylów uczenia.

Etap II, nazywany planowaniem, ma na celu doprowadzenie do ustalenia planu rozwoju osobistego (w skrócie: PRO) klienta. Właściwe przygotowanie PRO ma kluczowe znaczenie dla całego procesu, gdyż na nim opierają się wszystkie późniejsze działania coacha. Pomocą w tworzeniu PRO jest poszukiwanie odpowiedzi na następujące pytania:

- Co klient chce osiągnąć?
- Jak ma tego dokonać?
- Gdzie chce się spotykać z coachem?
- Jaki będzie harmonogram?
- Kogo lub co zaangażuje do realizacji programu?
- Kto podejmuje decyzje i z kim uzgadnia PRO?

Etap III to realizacja procesu oparta na zaakceptowanym przez klienta i coacha harmonogramie. Harmonogram odgrywa przede wszystkim rolę dyscyplinującą. Osiągnięcie celów wskazanych w PRO zależy głównie od postawy klienta, od tego, czy konsekwentnie wytrwa w realizacji programu, czy też przerwie go lub z niego zrezygnuje. Wszystkie błędy popełnione na etapie definiowania (Etap I) i planowania (Etap II) mają bezpośredni wpływ na osiągnięte rezultaty. Tutaj też najczęściej pojawiają się sygnały informujące o ograniczających klienta doświadczeniach z życia, przekonaniach i postawach.

Etap IV, kończący proces coachingu, to weryfikacja. Zadanie klienta polega na określeniu stopnia osiągnięcia postawionych w PRO celów, ich zgodności z oczekiwaniami oraz planami na przyszłość. Mierzalnym, pozytywnym efektem przeprowadzonego procesu powinien być wzrost efektywności wyrażany m.in. w pozytywnej zmianie zachowań i wzroście poziomu samoświadomości.

Opisane cztery podstawowe etapy coachingu w zależności od stylu pracy coacha często są rozbudowywane o dodatkowe, uszczegóławiające elementy. Ich obecność i znaczenie w PRO wynikają najczęściej z preferencji klienta co do obszarów pracy – np. zorientowanie na rozwój umiejętności menedżerskich, planowanie ścieżki kariery czy wzrost konkurencyjności na rynku pracy. Warto w tym miejscu podkreślić, że niezależnie od koncentracji na danym obszarze coaching jest inwestycją przynoszącą korzyści w dłuższej perspektywie czasu. Jest trudny do zweryfikowania na podstawie pomiarów na poziomie liczb lub na poziomie analizy danych. Opiera się na subiektywnych, często intuicyjnych ocenach klienta. Interpretowany jest przez otoczenie na podstawie obserwacji wyrażanej postawy i budowanych relacji w kontaktach interpersonalnych, zmianie zachowań.

Przykładem coachingu ukierunkowanego na działania w obszarze funkcjonowania człowieka na zmieniającym się i silnie konkurencyjnym rynku pracy jest job coaching. Czerpie on z bogatych doświadczeń doradztwa zawodowego krajów Unii Europejskiej – Danii, Niemiec i Wielkiej Brytanii. Założenia programowe job coachingu zostały opracowane w Holandii w wyniku diagnozy przyczyn pozostawania bez pracy osób w wieku produkcyjnym. Uznano wtedy, że splot czynników wewnętrznych i zewnętrznych, zarówno ekonomicznych, jak i społecznych, stwarza korzystne lub też niekorzystne otoczenie zawodowe, w którym człowiek potrafi lub nie odnaleźć swoje miejsce. Założenia job coachingu zbudowano, opierając się na metodologii Individual Placement and Support. Job coaching obejmuje działania związane z przygotowaniem do wejścia lub powrotem na rynek pracy oraz udzielaniem wsparcia w jak najdłuższym utrzymywaniu aktywności zawodowej. Pierwszy obszar dotyczy przede wszystkim osób poszukujących pracy, powracających na rynek pracy, długotrwale bezrobotnych, zagrożonych wykluczeniem społecznym

i niepełnosprawnych. Drugi – osób zagrożonych utratą pracy, np. w konsekwencji dezaktualizacji lub deficytu kompetencji lub osiągnięcia wieku 45+.

Proces job coachingu jest oparty na trzech etapach, które zostały zdefiniowane w następujący sposób:

- etap A – diagnoza,
- etap B – realizacja,
- etap C – utrwalenie.



AS IS

Etap A to diagnoza uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych oraz otoczenia ekonomicznego i społecznego klienta. Zadanie coacha na tym etapie jest ukierunkowane przede wszystkim na udzielenie pomocy klientowi w określeniu jego aktualnej sytuacji zawodowej, oceny posiadanych kompetencji w kontekście preferowanej i oczekiwanej pracy (bilans kompetencji), oceny zasobów (predyspozycje i preferencje zawodowe, doświadczenie, wiedza nieuświadomiona, osobowość, temperament, hierarchia wartości) oraz celów, jakie mają zostać osiągnięte. Efektem pracy coacha i klienta na tym etapie powinno być przygotowanie Indywidualnego Planu Rozwoju (IPR).

Etap B to samodzielna praca klienta zgodnie z IPR. Warto podkreślić, że nadrzędnym celem nie jest znalezienie pracy, lecz jej podjęcie. Dlatego też realizowane przez coacha zadania dotyczą budowania pozytywnego nastawienia do pracy, zwiększania odporności na stres, radzenia sobie w sytuacji zmiany, rozwijania wiary w siebie i we własne umiejętności, efektywnej komunikacji interpersonalnej, poszukiwania równowagi między życiem zawodowym i osobistym. Klient na tym etapie powinien uzyskać co najmniej dwie oferty pracy.

Etap C to utrwalenie, czyli wybór najkorzystniejszej w ocenie klienta oferty, podjęcie zatrudnienia i utrzymanie się na rynku pracy. Coach na tym etapie udziela wsparcia klientowi w dwóch obszarach. Obszar pierwszy to adaptacja w nowym środowisku, dochodzenie do pełnej efektywności w realizowanych zadaniach zawodowych oraz budowanie własnej pozycji w strukturze organizacyjnej. Obszar drugi to wzmocnienie i przygotowanie klienta do samodzielnego funkcjonowania.

Struktura procesu w job coachingu uwzględnia elementy związane z przeszłością, stanem aktualnym i przyszłością klienta. Bazuje na posiadanym potencjale, zdobytych doświadczeniach i osobistych preferencjach zawodowych. Celem procesu jest uzyskanie przez klienta zatrudnienia w możliwie jak najkrótszym czasie. Warto jednak pamiętać, że osiągnięcie tego celu ma za zadanie zbudowanie takiej postawy klienta, która będzie gwarantować jego aktywne, samodzielne i odpowiedzialne utrzymanie się na rynku pracy. Utrzymanie ciągle, niezależne od zmieniających się warunków ekonomicznych i społecznych.

Ważnym elementem budowania własnej kariery i drogi zawodowej staje się career coaching (coaching kariery). Adresowany jest przede wszystkim do tych, którzy chcą świadomie planować i rozwijać swoją karierę zawodową. Career coaching koncentruje się na potrzebach, kompetencjach, zasobach i wartościach klienta. Umożliwia obiektywną diagnozę aktualnej sytuacji zawodowej z perspektywy już osiągniętej pozycji oraz planowanej przyszłości. Wskazuje możliwości rozwoju, szanse i zagrożenia. Umożliwia poszukiwanie korzystnych rozwiązań, budowanie przewagi konkurencyjnej na rynku pracy. Stwarza nowe możliwości dla rozwoju zawodowego. Career coaching może być realizowany w następujących obszarach:

- obszar wejścia,
- obszar zmiany wewnętrznej,
- obszar zmiany zewnętrznej.

Obszar wejścia to uzyskanie zatrudnienia w wyniku zaplanowanej i konsekwentnie realizowanej ścieżki edukacyjnej. Poziom wykształcenia ma w tym obszarze znaczenie jedynie w takim zakresie, w jakim wymagają tego standardy danego stanowiska, np. adwokat – wykształcenie wyższe prawnicze; mechanik samochodowy – wykształcenie średnie techniczne lub zawodowe.

Obszar zmiany wewnętrznej to zmiana pozioma (inne stanowisko równorzędne) lub pionowa (awans) w strukturze organizacyjnej. Ważny w tym obszarze jest bilans kompetencji nadmiarowych i deficytowych.

Obszar zmiany zewnętrznej jest rozumiany jako przejście z jednej organizacji do drugiej, ale w obrębie tej samej branży lub jako całkowita zmiana profilu zawodowego. Działania podejmowane w tym obszarze charakteryzuje szczegółowa analiza zasobów (predyspozycji, preferencji, potencjału).

Proces w career coachingu jest realizowany w celu znalezienia optymalnych rozwiązań. Najczęściej dotyczy następujących zagadnień:

- tworzenie strategii rozwoju kariery,
- identyfikacja ograniczeń, mocnych i słabych stron,
- wyznaczenie krótko- i długoterminowych planów zawodowych,
- networking w budowaniu kariery,
- marketing własnej osoby na rynku pracy.

Career coaching różni się od doradztwa zawodowego przede wszystkim tym, że nie dostarcza w efekcie realizowanego procesu porad. Rola coacha polega na takim stymulowaniu klienta, aby sam znajdował korzystne dla siebie rozwiązania.

Różnice między omówionymi wyżej procesami bezpośrednio związanymi z rozwojem zawodowym człowieka zostały zestawione w tabeli 2.

TABELA 2. ZESTAWIENIE DZIAŁAŃ COACHINGOWO-DORADCZYCH

	Orientacja zawodowa	Doradztwo zawodowe	Doradztwo pracy	Job coaching	Career coaching
Odpowiedzialność za realizację procesu	Doradca	Doradca	Doradca	Klient/coach	Klient/coach
Proponowanie rozwiązań	Doradca	Doradca/ klient	Doradca/ klient	Klient	Klient
Cel procesu	Wybór zawodu Informowanie o możliwościach	Podjęcie pracy (aktywizacja zawodowa)	Walka z wypaleniem zawodowy, osiągnięcie satysfakcji z pracy	Podjęcie pracy (aktywizacja zawodowa)	Wybór zawodu Zmiana pracy, ustalenie planu rozwoju zawodowego
Klient	Wszyscy uczestnicy rynku pracy	Bezrobotni Poszukujący pracy Powracający na rynek pracy Zagrożeni wykluczeniem Niepełnosprawni	Osoby zatrudnione	Bezrobotni Poszukujący pracy Powracający na rynek pracy Zagrożeni wykluczeniem Niepełnosprawni	Aktywni uczestnicy rynku pracy

Źródło: opracowanie własne.

Rosnące zainteresowanie doradztwem zawodowym i career coachingiem wynika z faktu, że „obecnie (...) wybór zawodu nie jest traktowany jako jednorazowy akt, ale jako ciąg decyzji, proces kolejnych przybliżeń, który zaczyna się we wczesnym dzieciństwie i trwa przez całe życie człowieka” (Wojtasik 1997: 5) Współczesny człowiek, stający coraz częściej przed wieloma możliwościami zawodowymi, posiadający coraz wyższe kompetencje chce podejmować świadome wybory zawodowe. Globalizacja, kryzysy ekonomiczne i społeczne, rozszerzanie się rynków pracy z jednej strony i zmniejszanie się liczby miejsc pracy z drugiej, konieczność dokonywania wyborów zawodowych na każdym etapie rozwoju kariery zawodowej powodują, że tradycyjne doradztwo ewoluuje w stronę job i career coachingu. Współczesny rynek pracy potrzebuje bowiem pracowników, którzy znają swoje predyspozycje zawodowe, mocne i słabe strony, zasoby i kompetencje oraz potrafią je wykorzystać dla dobra organizacji.

Dlatego zarówno doradztwo zawodowe, career coaching, jak i job coaching będą koniecznym elementem efektywnie funkcjonującego rynku pracy.

Dr Katarzyna Ramirez-Cyzio

International Business Coach ICC (ICC BC nr 0107). Doświadczony menedżer i trener biznesu. Doradca personalny. Członek Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Kadrami.

e-mail:katarzyna@ramirez-cyzio.com; katarzyna.ramirez@pracowniasatysfakcji

BIBLIOGRAFIA

- Blanchard, K., Shula, D.** (2009) *Coaching. Prowadź swoją drużynę ku zwycięstwu*. Warszawa: MT Biznes.
- Brzeziński, J., Kowalik, S.** (red.) (2009) *O różnych sposobach uprawiania psychologii*. Poznań: Zysk i S-ka.
- Dilts, R.** (2006) *Od przewodnika do inspiratora, czyli Coaching przez duże C*. Warszawa: Wydawnictwo PINLP.
- Drogosz-Zabłocka, E.** (1997) *Poszukiwanie relacji między przygotowaniem ogólnym a zawodowym*. W: Kwiatkowski, S.M. (1997) *Nowe uwarunkowania edukacji szkolnej*. Warszawa: IBE.
- Gladding, S.** (1994) *Poradnictwo zawodowe – zajęcia wszechstronne*. Warszawa: Urząd Pracy.
- Hargrove, R.** (2006) *Mistrzowski coaching*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Jeruzka, U.** (2003) *Edukacja zawodowa wobec problemów jakości i potrzeb rynku pracy*. W: Polak, K., Urban, B. (red.) *Edukacyjne wyzwania w krajach postkomunistycznych*. Kraków: Wydawnictwo UJ.
- Kukliński, A.** (2001) *Kreowanie gospodarki opartej na wiedzy*. W: *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie. Materiały konferencyjne*. Warszawa: PFPK, WSPiZ im. L. Koźmińskiego.
- Kwiatkowski, S.M.** (2002) *Dostosowanie struktury i treści kształcenia zawodowego do potrzeb rynku pracy w kontekście zmian w systemie edukacji*. Warszawa: IBE.
- Lamb, R.** (2004) *Poradnictwo zawodowe w zarysie*. Warszawa: KUP.
- Markowska, M.** (2002) *Biologiczne i społeczne kryteria wyboru kierunku kształcenia ponadpodstawowego*. Kielce: Wydawnictwo Akademii Świętokrzyskiej.
- Oleksyn, T.** (1999) *Elastyczne formy zatrudnienia*. Warszawa: Fundacja Schumana.
- O’Neill, M.B.** (2005) *Coaching dla kadry menedżerskiej*. Poznań: Dom Wydawniczy Rebis.
- Parsloe, E.** (2000) *Coaching i mentoring*. Warszawa: Petit.
- Parzęcki, R., Symela, K., Zawadzki, B.** (1995) *Orientacja i poradnictwo zawodowe*. Radom: ITE.
- Paszowska-Rogacz, A.** (2009) *Doradztwo zawodowe. Wybrane metody badań*. Warszawa: Enegram, Difin.
- Paszowska-Rogacz, A.** (2008) *Kształcenie doradców zawodowych na potrzeby XXI wieku. Doświadczenia Uniwersytetu Łódzkiego*. W: Bednarczyk, H., Figurski, J., Żurek, M. (red.) *Pedagogika pracy. Doradztwo zawodowe*. Warszawa–Radom: WSP ZNP–ITE.
- Sarzyńska, E.** (2007) *Doradca zawodowy w środowisku bezrobotnych*. Lublin: Wydawnictwo UMCS.
- Thorpe, S., Clifford, J.** (2004) *Podręcznik coachingu. Kompendium wiedzy dla trenerów i menedżerów*. Poznań: Dom Wydawniczy Rebis.
- Wojtasik, B.** (1997) *Warsztat doradcy zawodu. Aspekty pedagogiczno-psychologiczne*. Warszawa: Wydawnictwo Szkolne PWN.
- Vickers, A., Bavister, S.** (2007) *Coaching*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.