

URSZULA JERUSZKA

Akademia Pedagogiki Specjalnej im. M. Grzegorzewskiej w Warszawie

ORCID: 0000-0001-8316-6046

Doradca zawodowy jako coach

Streszczenie. Celem opracowania jest poszukiwanie odpowiedzi na pytanie: czy każdy doradca zawodowy może i powinien być coachem, poprzez wskazanie podobieństw i różnic w praktykowaniu doradztwa i coachingu, istoty coachingu w pracy doradcy zawodowego, kluczowych cech doradcy zawodowego jako coacha kariery, rozmowy doradczej jako rozmowy coachingowej oraz zasadności i sposobów wprowadzania elementów coachingu w doradztwie zawodowym. Przyczyną dociekań jest fakt, doradztwo zawodowe ewoluje ku coachingowi kariery, a w przeobrażeniach istotną rolę odgrywają dwa konteksty: gospodarczy (zmiennosc gospodarki i potrzeb rynku pracy) oraz społeczno-kulturowy (zmiennosc potrzeb i wzrost oczekiwań społecznych). Przemiany wymuszają stosowanie metod pracy doradcy zawodowego, które są w stanie odpowiedzieć na potrzeby i oczekiwania współczesnego klienta i udzielić mu coachingowego wsparcia. W pracy doradcy zawodowego jako coacha kariery dominuje układ człowiek – człowiek, podstawową metodą pracy jest rozmowa, dlatego znaczenia nabierają jego umiejętności i predyspozycje współdziałania z ludźmi, aktywnego słuchania, otwartości poznawczej, wykazywania empatii i asertywności pozwalające na wspieranie rozwoju zawodowego klienta.

Słowa kluczowe: doradztwo zawodowe, coaching kariery, kompetencje doradcy zawodowego, metody pracy doradcy zawodowego, coachingowe wsparcie

The Career Counselor as a Coach

Abstract. The aim of the study is to seek an answer to the question: can and should every career counsellor be a coach by indicating the similarities and differences in the practice of counselling and coaching, the essence of coaching in the work of a career counsellor, the key features of a career counsellor as a career coach, the counselling interview as a coaching conversation and the legitimacy and ways of introducing elements of coaching in career counselling. The reason for the investigations is the fact that career counselling is evolving towards career coaching, and two contexts play an important role in the transformations: economic (volatility of the economy and labour market needs) and socio-cultural (variability of needs and increase in social expectations). Transformations force the use of career counsellors' work methods that are able to respond to the needs and expectations of a modern client and provide them with coaching support. In the work of a career counsellor as a career coach, the human-human system dominates, the basic method of work is conversation, which is why his skills and predispositions to interact with people,

active listening, cognitive openness, showing empathy and assertiveness to support the client's professional development are gaining importance.

Keywords: career counselling, career coaching, career counsellor's competences, career counsellor's work methods, coaching support

Wstęp

Dostępna oferta edukacyjna i zapotrzebowanie na zawody podlegają licznym zmianom. Ciągłym modyfikacjom ulegają również zawody. We współczesnym, stechniczowanym „społeczeństwie sieci” od pracownika wymaga się innych, nowych umiejętności, zwłaszcza interakcyjnych, które definiują aktywność w miejscu pracy jako funkcję zawodową, realizowaną w stale gotowej do uczenia się organizacji (Piorunek 2014, s. 25). Z tego powodu wybór kierunku kształcenia, zawodu lub miejsca pracy stanowi problem dla wielu osób. Osoby te w takiej sytuacji poszukują pomocy i wsparcia specjalistów: doradców – coachów kariery.

Zgodnie z opisem dostępnym w bazie danych na Wortalu PSZ (<http://psz.praca.gov.pl/>) doradca zawodowy to osoba, która „Udziela pomocy młodzieży, bezrobotnym i poszukującym pracy, a także osobom niepełnosprawnym w planowaniu i rozwoju kariery zawodowej; w wyborze odpowiedniego poziomu i kierunku dalszego kształcenia, odpowiedniego zawodu i miejsca zatrudnienia, stosując indywidualne i grupowe metody sprzyjające samopoznaniu i nabywaniu wiedzy o świecie zawodów”. Doradcę zawodowego Alicja Kargulowa (2005, s. 39) nazywa też konsultantem, radzącym, ekspertem, zaś Magdalena Piorunek (2014, s. 28) – doradcą kariery.

Z doradztwem zawodowym bywa niekiedy mylony (a nawet utożsamiany) coaching kariery. Ta odmiana coachingu polega na zastosowaniu elementów coachingu w dziedzinie doradztwa zawodowego. Coach kariery słucha, wspiera, stymuluje klienta do refleksji i działania, unika sugerowania czy podpowiadania rozwiązań.

Realizacja usługi doradczej i coachingowej dokonywana jest przede wszystkim poprzez rozmowę, ustrukturyzowaną, ukierunkowaną interakcję społeczną. W opracowaniu osoba korzystająca z tego typu usług jest nazywana klientem (określenie za Carlem Rogersem). W literaturze przedmiotu osobę taką opisuje się także określeniami: wspomagany, radzący się, zasięgający porady, coachee, osoba potrzebująca pomocy, osoba coachowana. Jest to osoba, która – pisze A. Kargulowa (2005, s. 41) – „ma obniżoną umiejętność samodzielnego wyjścia z określonej sytuacji życiowej czy zawodowej, dla niej trudnej, nowej lub niepewnej, ale która wobec niej i wobec związanych z tym swoich problemów przyjmuje postawę aktywną”. Nie umiając samodzielnie poradzić sobie z problemami, poszukuje pomocy i współpracuje z doradcą czy z coachem w ich rozwiązywaniu.

W pracy doradcy zawodowego jako coacha kariery dominuje układ człowiek – człowiek, dlatego też znaczenia nabierają jego umiejętności i predyspozycje do

współdziałania z ludźmi, aktywnego słuchania, komunikatywności, otwartości poznawczej, wykazywania empatii i asertywności, pozwalające na wspieranie rozwoju zawodowego klienta, przyjmowanie odpowiedzialności za rolę społeczną, jaką pełni. Choć doradztwo zawodowe i coaching kariery to działania akcentujące niekiedy odmienne aspekty pracy z klientem, każde z nich opiera się na jednym fundamencie profesjonalnych standardów i ma charakter sprzężenia zwrotnego między ludźmi,

Celem opracowania jest poszukiwanie odpowiedzi na pytanie: czy każdy doradca zawodowy może i powinien być coachem, poprzez wskazanie podobieństw i różnic w praktykowaniu doradztwa i coachingu, istoty coachingu w pracy doradcy zawodowego, kluczowych cech doradcy zawodowego jako coacha kariery, rozmowy doradczej jako rozmowy coachingowej oraz zasadności i sposobów wprowadzania elementów coachingu w doradztwie zawodowym.

Opracowanie ma charakter opisowy. Powstało na podstawie studiów literatury przedmiotu oraz analizy przypadków – praktycznych doświadczeń doradców zawodowych pracujących z osobami młodymi i dorosłymi, których kariera została przerwana lub które potrzebują wsparcia w budowaniu nowej ścieżki kariery zawodowej. Opracowanie to ma zarówno znaczenie teoretyczne, jak i praktyczne. Może posłużyć doradcom zawodowym jako inspiracja do doskonalenia własnego warsztatu pracy, zwracając uwagę na ważne aspekty indywidualnego poradnictwa zawodowego (poradnictwa kariery). Praca doradcy wymaga nieustannego aktualizowania informacji, zdobywania wiedzy i doskonalenia warsztatu pracy.

Coaching kariery i doradztwo zawodowe

Coaching stosuje się w różnych kontekstach. Różne są jego odmiany. Skoncentrujemy się na coachingu kariery, zwanym też *job coaching*. To ważny rodzaj coachingu. Może on zostać zdefiniowany jako „interaktywny proces skoncentrowany na z góry zdefiniowanych, związanych z karierą celach klienta, których osiągnięcie powinno nastąpić w narzuconym przez zewnętrzne okoliczności czasie” (Gniazdowski, Pieciul 2009, s. 158). Coaching kariery to metoda wsparcia pozwalająca efektywnie zarządzać karierą, odkrywać mocne strony, wewnętrzne zasoby i identyfikować cele. Coach kariery pomaga klientowi poznać siebie, wykorzystać kreatywność i samodzielnie wybrać najlepszą ścieżkę kariery. Coach kariery wspiera klienta w budowaniu nowej ścieżki kariery zawodowej. Coaching kariery może – powinien – być wykorzystywany w pracy doradczej.

Te dwa podejścia: coaching i doradztwo można połączyć w pracy zarówno z młodymi ludźmi, jak i dorosłymi. Jak pisze M. Sidor-Rządkowska (2022, s. 25), coaching kariery może (a nawet powinien) być stosowany w odniesieniu do:

1. młodych ludzi stojących przed koniecznością wyboru drogi zawodowej, o niewielkim lub żadnym doświadczeniu, którzy poszukują odpowiedzi na kluczowe pytanie: Co tak naprawdę chciałbym w życiu robić?;
2. osób, których kariera zawodowa została nagle przerwana – na skutek decyzji pracodawcy bądź decyzji własnej;
3. osób, które pracują długo (i zwykle z sukcesami) w różnych organizacjach lub prowadząc własną firmę, w pewnym momencie czują jednak, że nadszedł czas na zmiany. Coach kariery pomaga klientowi udzielić sobie odpowiedzi na pytanie: Czy moje pragnienie spowodowane jest chwilowym zniechęceniem dotychczasową pracą czy naprawdę głęboką potrzebą zmiany?

Formy działań coachingowych, stosowane metody i narzędzia będą odmienne w każdym z trzech wskazanych przypadków, jednak punkt wyjścia będzie wspólny. Będzie nim rzetelna, oparta na wnikliwej analizie odpowiedź na pytania: Czego tak naprawdę pragnę?, W jakich zadaniach realizowałbym się najlepiej?

Osoby będące klientami coacha kariery – zdaniem M. Sidor-Rządkowskiej (2022, s. 36):

są to często ludzie znajdujący się w przełomowym, niekiedy wręcz dramatycznym momencie kariery zawodowej. W ich przypadku coaching nie tylko może, ale wręcz powinien zbliżyć się do doradztwa, a coach – wykorzystywać swą ekspercką wiedzę na temat mechanizmów rządzących rynkiem pracy. Cele tej grupy klientów muszą być zrealizowane w określonym, zwykle krótkim czasie, a każdy popełniony błąd ma wyjątkowo poważne konsekwencje zarówno dla życia zawodowego, jak i sytuacji osobistej klienta.

Konieczność działań wspierających świadome budowanie ścieżki kariery zawodowej wydaje się coraz pilniejsza.

Przestały obowiązywać dotychczasowe, obecne w świadomości i tradycji społecznej poprzednich pokoleń, powtarzalne wzorce kariery zawodowej. [...] Dynamika przemian technologicznych i informatycznych wymusza częste zmiany miejsc, charakteru pracy w toku życia jednostki, pozbawiając ją komfortu związanego z przewidywalnością zadań i możliwością zastosowania wyuczonych technik adaptacji (Piorunek 2014, s. 26).

Według specjalistów rynku pracy przeciętny człowiek rozpoczynający dzisiaj karierę zawodową kilkunastokrotnie w jej trakcie zmieni firmę, a kilkakrotnie stanowisko pracy i rodzaj wykonywanego zajęcia. Ważne jest, aby dokonywane wybory nie miały charakteru przypadkowego, lecz były oparte na rzetelnej analizie własnych predyspozycji i zgromadzonych doświadczeń.

Paweł Gniazdowski i Katarzyna Pieciul (2009, s. 180) tak charakteryzują odczucia zadowolonego klienta coacha kariery:

- doświadczenie osobistego, a zarazem fachowego wsparcia w trudnym momencie życiowym;
- możliwość podjęcia właściwych decyzji zawodowych w odpowiednim czasie;

- odnalezienie w sobie lub zdobycie umiejętności i wiedzy potrzebnej zarówno do podjęcia decyzji, jak i jej realizacji;
- wybór lub kontynuacja satysfakcjonującej, zgodnej z życiowymi wartościami, kariery zawodowej;
- większa świadomość tego, jak się zachować i jakie kroki podjąć, gdy nastąpi kolejna zmiana lub pojawią się nowe okoliczności zawodowe.

Wskazane korzyści mogą (a nawet powinni) odczuwać klienci doradcy zawodowego.

Co jeszcze łączy doradztwo zawodowe i coaching kariery? Przede wszystkim wiara w osobę (lub grupę osób), z którą doradca pracuje, oraz to, że wymaga od niej aktywności i zaangażowania. W przeciwieństwie do tradycyjnego podejścia w doradztwie zawodowym, gdzie odpowiedzialność za działania jest silnie wspomagana przez doradcę – w doradztwie zawodowym z elementami coachingu to klient jest w pełni odpowiedzialny za działania i decyzje i sam podejmuje kroki ku ich realizacji. W tym podejściu klient – nawet jeśli otrzymuje wsparcie od doradcy – jest w stanie sam podjąć decyzje i działanie w zakresie swojego problemu.

Czym jednak różni się coaching kariery od doradztwa zawodowego? W ogromnym skrócie i uproszczeniu różnice między coachingiem kariery a doradztwem zawodowym można ująć następująco. Coaching kariery koncentruje się na przyszłości oraz długoterminowym rozwoju osobistym i zawodowym, samodzielnym odkrywaniu potencjału przez klienta, wyznaczaniu i osiąganiu celów. Coach kariery towarzyszy klientowi, motywuje, zadaje pytania, pomaga mu wydobyć zasoby kompetencyjne i samodzielnie znaleźć własne rozwiązania, ale nie daje gotowych odpowiedzi. Doradztwo zawodowe jest procesem bardziej nakierowanym na teraźniejszość i przeszłość. Doradca zawodowy działa bardziej jak ekspert, który „wie, co jest dobre, pożądane i steruje, a nawet niekiedy manipuluje radzącym się, dając gotowe rozwiązania” (Wojtasik 2021, s. 73).

Choć coaching kariery i doradztwo zawodowe mają różne podejścia, ich cel jest jednak wspólny – obydwa służą rozwojowi zawodowemu klienta. Kwestią istotną jest ich harmonijne połączenie. Często one się przeplatają i uzupełniają, zwłaszcza na styku analizy przeszłości i planowania przyszłości. W praktyce zdarza się, że doradztwo zawodowe wykorzystuje narzędzia coachingowe, np. aktywne słuchanie i zadawanie pytań otwartych. Wybór między coachingiem a doradztwem zależy od indywidualnych potrzeb klienta – czy chce uzyskać konkretne rady i analizy, czy raczej poszukuje wsparcia w odkrywaniu i rozwijaniu własnych ścieżek rozwoju.

Rola doradcy zawodowego uwzględniająca coaching

Rola doradcy zawodowego uwzględniająca coaching (coaching kariery) polega na połączeniu tradycyjnych technik doradczych (analiza predyspozycji z wykorzy-

staniem testów, wywiadów, analizy SWOT; planowanie konkretnej, krok po kroku, ścieżki kariery; przekazywanie informacji o rynku pracy, zawodach, wymaganych kwalifikacjach) z metodami coachingu, które koncentrują się na rozwoju osobistym i zawodowym klienta. Taki doradca nie tylko dostarcza informacji, ale także wspiera klienta w jego wewnętrznym procesie poznawania i rozwoju, by samodzielnie wypracował rozwiązania i skutecznie realizował swoje zawodowe aspiracje. Bożena Wojtasik już ponad 20 lat temu (1997, s. 133) wskazała, iż ważnym zadaniem doradcy zawodowego jest stymulacja klienta do samopoznania, samooceny, poznawania zawodów i szkół, aby mógł sam wybrać własną drogę rozwoju zawodowego. Doradca powinien wzmacniać, ukierunkowywać klienta, nie dając mu gotowych recept, gdyż trudno rozwiązać w ciągu jednej lub nawet kilku rozmów to, co długo trwało w czasie. Zdaniem B. Wojtasik (2005, s. 182) rolą współczesnego doradcy nie jest zmienianie człowieka, ale jak najlepsze zrozumienie i pobudzanie jego refleksyjności, aby ten, przy wsparciu doradcy, mógł sam kształtować swoją tożsamość. Mieczysław Malewski (2003, s. 68) podkreśla zmianę w roli doradcy zawodowego, dla którego najważniejszym zadaniem jest „bycie z innymi”, emocjonalna solidarność z osobami zmagającymi się ze swoim losem.

Elementy coachingu w roli doradcy zawodowego są następujące:

- odkrywanie potencjału – pomaga klientowi zidentyfikować i wykorzystać jego wewnętrzne zasoby, umiejętności, talenty i mocne strony;
- definiowanie celów – pomaga klientowi w wyznaczeniu i osiągnięciu konkretnych, ambitnych celów zawodowych;
- tworzenie planu działania – pomaga zbudować realistyczny i efektywny plan, jak osiągnąć te cele, uwzględniając indywidualne potrzeby klienta;
- budowanie motywacji do działania – dostarcza wsparcia, zachęca i inspirowanie klienta do podejmowania działań niezbędnych do zrealizowania planu;
- wzmacnianie samodzielności w osiągnięciu celów – zachęca klienta do samodzielnego znajdowania rozwiązań i budowania własnej strategii;
- prowokowanie refleksji – zadaje pytania i stymuluje myślenie, aby klient mógł sam znaleźć odpowiednie rozwiązania.

Można w wysokim stopniu pewności uznać, że rola współczesnego doradcy zawodowego zawiera elementy coachingu.

Budowanie relacji doradca – klient oraz określenie zakresu roli doradcy jako osoby pomagającej wyznacza postępowanie doradcy, określa sposób i skuteczność udzielanej pomocy. Doradca zawodowy jako coach stosuje metody coachingu kariery, aby wspierać klienta w odkrywaniu jego potencjału, definiowaniu celów zawodowych i budowaniu indywidualnego planu działania, motywując go do ich osiągnięcia. W odróżnieniu od tradycyjnego doradztwa, gdzie doradca częściej podaje gotowe rozwiązania, w coachingu kariery to klient, wspierany przez coacha, sam je odnajduje, wykorzystując swoje zasoby.

Praktyka poradnicza kojarzy się wielu osobom ze spotkaniem, na którym doradca ekspert (poradnictwo dyrektywne) przekazuje informacje, udziela rad i podaje gotowe rozwiązania. B. Wojtasik (1997, s. 133) wskazuje: klient taki sądzi, że „przyjdzie do doradcy, a ten w krótkiej rozmowie rozwiąże jego wszystkie problemy i wskaże optymalny dla niego zawód”. Przy takim oczekiwaniu cała odpowiedzialność za podjęte decyzje spada na doradcę, a klient pozostaje biernym podmiotem udzielonej mu usługi. A przecież klient nie jest przedmiotem tylko podmiotem działania poradniczego i powinien odpowiadać za osiągnięcie zamierzonych celów. I w tym tkwi jedna z potrzeb wprowadzania elementów coachingu w doradztwie zawodowym. Jak pisze David Clutterbuck (2009, s. 37): „Coaching jest zawsze działaniem podejmowanym z kimś, a nie dla kogoś. Zatem odpowiedzialność spoczywa na obu stronach: coacha i pracownika. Obie strony muszą wykazać wzajemne zaufanie i otwartość, które są niezbędne dla powstania właściwych relacji między nimi. Pracownik i coach muszą postrzegać efekty działań jako swój wspólny sukces”.

Kluczowe cechy doradcy zawodowego jako coacha kariery:

- wierzy w klienta – uważa, że klient jest kreatywny i posiada wszystkie niezbędne zasoby do osiągnięcia swoich celów;
- buduje zaufanie – tworzy pozytywną i bezpieczną relację, opartą na zaufaniu;
- słucha i obserwuje – jest dobrym słuchaczem, analizującym potrzeby klienta, by dostosować wsparcie;
- unika gotowych rozwiązań – nie podaje gotowych odpowiedzi, lecz pomaga klientowi je odkryć w sobie.

Coach kariery to również specjalista w tematyce rynku pracy (prawie zawsze jest to wykwalifikowany doradca zawodowy), ale posiadający dodatkowe kompetencje w postaci umiejętności coachingowych, takich jak aktywne słuchanie czy formułowanie i zadawanie trafnych, mocnych pytań. Są to pytania, które pobudzają i angażują do działania, refleksji, kreatywności, spojrzenia w przyszłość, odkrywania tego, co jest dla klienta naprawdę ważne, co jest istotą danego problemu czy sprawy. „Moment, kiedy coach zaczyna zadawać mocne pytania, to chwila, w której uwolni się od przymusu dawania rad, myślenia, jakie rozwiązanie byłoby dla klienta najlepsze” (Kukielka-Pucher 2021, s. 69). Innymi słowy – doradca jako coach kariery słucha, wspiera i asystuje, a nie służy radą. To klient pracuje, szuka drogi i wyznacza własny cel.

Trudno nie zgodzić się z B. Wojtasik (2021, s. 74), że „W dzisiejszych czasach zmniejsza się grupa doradców dyrektywnych, preferowani są konsultanci, spolegliwi opiekunowie, a nawet leseferyści, którzy dają radzącym się »wolną rękę«, a ich rola nie polega na doradzaniu, a jedynie na wspieraniu młodzieży w dokonywaniu wyboru własnej drogi życiowej”.

Z usług doradcy zawodowego uwzględniającego aspekty praktyki coacha kariery warto skorzystać wówczas, gdy klient:

- szuka nowych kierunków kariery, ale nie wie, w którą stronę iść;

- czuje, że obecny zawód nie przynosi mu radości i chce coś zmienić, ale nie wie, w którą stronę iść;
- chce odkryć swoje ukryte pragnienia i potencjał, by odnaleźć satysfakcję w pracy;
- chce lepiej poznać swoje talenty i mocne strony;
- potrzebuje wzmocnienia motywacji i wsparcia w rozwoju zawodowym;
- ma już pewne pomysły na przyszłość, ale waha się, która droga będzie dla niego najlepsza.

Rozmowa doradcza jako rozmowa coachingowa

Najważniejszą metodą działania zarówno doradcy zawodowego, jak i coacha kariery jest rozmowa.

Istotą coachingu jest rozmowa, która znaczy, a osią tej rozmowy są wnikliwie, właściwie zadawane pytania. Spotkać też można określenie, że coaching to rozmowa, która ma sens, która działa oraz pozostawia określone efekty w myśleniu, działaniu i samopoczuciu. Coaching to szczególny sposób bycia w rozmowie i słuchania. To zestaw specyficznych narzędzi umożliwiających eksplorowanie, poszukiwanie różnych możliwości, poszerzanie perspektyw, podejmowanie decyzji oraz dokonywanie wyborów, a te prowadzą do zmiany (Jeruszka 2025, s. 11). Doradztwa zawodowego bez rozmowy wyobrazić sobie nie sposób.

Rozmowa doradcza nie jest jednorazowym aktem udzielenia pomocy. Jest długotrwałym procesem, w czasie którego doradca proponuje klientowi pracę nad sobą. „Celem tej pracy staje się stworzenie przez klienta własnych rozwiązań edukacyjnych i zawodowych, uwzględniających jego szeroko rozumianą sytuację życiową” (Pisula 2010, s. 8). Rozmowa doradcza to ukierunkowany proces komunikacji między doradcą a klientem mający na celu wsparcie klienta w określeniu jego mocnych i słabych stron, a także prawdziwych potrzeb zawodowych; rozwijanie świadomości własnych możliwości i umiejętności, a także wymagań poszczególnych zawodów; pomoc w wyborze odpowiedniego kierunku studiów, szkoły, dalszego szkolenia czy zatrudnienia, dopasowanego do możliwości psychofizycznych i sytuacji życiowej.

Kluczowe cechy rozmowy doradczej to:

- celowość – jest to rozmowa zorientowana na konkretne cele, takie jak określenie potrzeb, zainteresowań, kompetencji czy planowanie ścieżki edukacyjnej i zawodowej;
- wsparcie i pomoc – doradca udziela wsparcia i porad, aby klient mógł skonfrontować swoje wybory z rzeczywistością i podjąć świadome kroki;
- diagnoza – identyfikacja mocnych i słabych stron klienta, jego potencjału i preferencji zawodowych;
- informacja – dostarcza informacji o wymaganiach zawodów, rynku pracy, możliwościach kształcenia i sposobach poszukiwania pracy;

- rozwój osobisty – wspomaganie pełnego rozwoju osobistego klienta i jego samorealizacji.
Rozmowa doradcza składa się z dających się wyodrębnić etapów:
- poznanie samego siebie – pomoc w określeniu własnych zasobów, zainteresowań i predyspozycji;
- eksploracja kariery – analiza możliwości zawodowych i wsparcie w zmianach na rynku pracy;
- informacja o rynku pracy – podawanie informacji o zawodach, miejscach pracy i sposobach kontaktowania z pracodawcami;
- decyzyjność – pomoc w krytycznym namyśle nad alternatywnymi opcjami i wyborze najlepszego rozwiązania.

Cele prowadzenia rozmowy doradczej odnaleźć można w celach rozmów coacha kariery z klientem. Jednym z najstarszych oraz powszechnie stosowanych modeli pracy coachingowej z klientem jest model GROW (ang. *grow* – rośnij). Składa się on z czterech faz – czterech etapów rozmowy: 1. *goal* – cel; 2. *reality* – rzeczywistość; 3. *options* – opcje; 4. *will/what's next* – chęć działania / co dalej? (Czarkowska, Zawadzka-Jabłonowska 2021). Podczas rozmowy doradczej doradca może skorzystać z całego modelu GROW – bądź tylko z jego części – w zależności od potrzeb sytuacji, zagadnienia i preferencji jego klienta. Może wykorzystać pytania stosowane w modelu GROW na poszczególnych jego etapach. Skłonią one do refleksji zarówno klienta, jak i doradcę zawodowego. Klient spojrzy na swoją sytuację z nowej perspektywy, uporządkuje to, co już wie, zwerbalizuje swój cel. Z kolei doradcy zawodowemu takie pytania pomogą lepiej poznać sytuację oraz przemyślenia i wizję przyszłości osoby, której doradza. Umożliwią również jeszcze skuteczniejsze udzielenie rady w kwestii ścieżki zawodowej dzięki trafniejszej diagnozie.

Jakie pytania coachingowe warto zadawać podczas rozmów doradczych?

1. Pytania o cel – nie sposób prowadzić konsultacji doradczej bez ustalenia celu klienta. Warto sformułować go już na początku spotkania, a pomocne w tym mogą być następujące pytania: Co chcesz osiągnąć? Jaki rezultat zamierzasz uzyskać? Co chcesz zrobić/zmienić w swojej sytuacji? Dlaczego ten cel jest dla Ciebie ważny? Co jeszcze się zmieni, gdy osiągniesz swój cel?
2. Pytania o rzeczywistość – pracując z klientem, doradca musi znać jego sytuację, wiedzieć, jakie zasoby już ma, a czego mu brakuje do osiągnięcia celu. Pozwoli to doradcy na lepszą diagnozę i dobranie odpowiednich narzędzi do pracy z klientem. Przykłady pytań: Co się teraz dzieje? Jak teraz wygląda sytuacja? Jakie działania już podjąłeś, by osiągnąć cel? Co było sukcesem, a co okazało się porażką? Gdzie jesteś teraz w stosunku do swojego celu w skali od 1 do 10?
3. Pytania o opcje działania – dzięki refleksji nad sytuacją, w jakiej obecnie się znajduje, klient może przeanalizować różne opcje działania, które ułatwią mu drogę do celu. Pomogą mu w tym następujące pytania: Jakie są Twoje opcje

działania? Jakie kolejne kroki możesz i chcesz zrobić na drodze do celu? Kto może Ci pomóc w osiągnięciu celu?

Na tym etapie doradca może pomóc klientowi zwizualizować moment osiągnięcia celu. Poprzez zastosowanie odpowiednich pytań otwartych zmotywuje go do działania, jak również rozbudzi świadomość istoty dokonywania przemyślanych wyborów. Pomocne pytania: Co się stanie, kiedy podejmiesz konkretne kroki? Jak się poczujesz, gdy podejmiesz działanie? Gdybyś nie miał żadnych ograniczeń, co byś zrobił?

4. Pytania o wolę i dalsze działania – pytania z tego etapu przydadzą się doradcom zawodowym, aby porozmawiać z klientem o dalszych krokach na drodze do zawodowego celu. Mogą one stanowić motywację do działania i zmiany, a jednocześnie pomogą klientowi uzmysłwić sobie, jak może wyglądać kolejny krok w kontekście rozwoju zawodowego. Przykłady pytań: Kiedy zaczniesz? Jaki będzie twój pierwszy krok? Jakie przeszkody przewidujesz? Co Ci pomoże? Jak zamierzasz to zrobić? Jak będziesz sprawdzał postęp w dotarciu do celu?

Doradca poprzez stosowanie pytań coachingowych daje klientowi okazję do pogłębionej autorefleksji i poszerzania perspektywy, ułatwia kształtowanie adaptacyjnych postaw i zachowań, wyzwala kreatywność i innowacyjność.

Doradca powinien stosować pytania coachingowe dostosowane do osoby, z którą pracuje. Nie każda sprawa, z którą klient zgłasza się do doradcy zawodowego, wymaga wykorzystania wszystkich rodzajów pytań. Nie każdemu taki styl pracy odpowiada. Zgłaszając się do doradcy zawodowego, niektórzy klienci oczekują rzeczywiście porady i informacji. Warto zatem już na pierwszym spotkaniu stworzyć z klientem kontrakt, który będzie zawierał szczegóły dotyczące współpracy (czas trwania i ilość spotkań, grafik spotkań, metody pracy itp.). Tego rodzaju umowa jest jasnym komunikatem zarówno dla doradcy, jak i klienta, jakie formy wsparcia/rozmowy doradca zastosuje podczas spotkań. Warto pamiętać, że kontrakt musi być stworzony wspólnie z klientem, bez narzucania form oraz z całą otwartością na jego potrzeby i ograniczenia.

Jak wprowadzić elementy coachingu w doradztwie zawodowym?

Doradztwo zawodowe i coaching różnią się w podejściu do klienta, ale jak najbardziej można wprowadzać elementy coachingu do pracy doradcy zawodowego, zachowując jej doradczy charakter. Wszystko zależy od tego, z czym mierzy się klient. Najważniejsze jest to, żeby osoba, która zgłasza się do doradcy zawodowego, sama określiła, do czego dąży i jaki jest jej cel.

Efektywnym doradcą zawodowym uwzględniającym coaching nie można się stać po jednym krótkim szkoleniu czy kursie, gdyż jest to proces ciągłego podnoszenia kompetencji. Kluczowe kompetencje coachingowe przydatne w pracy doradczej to:

- aktywne słuchanie – bycie tu i teraz z klientem, wsłuchiwanie się w to, co ma do powiedzenia, brak nadinterpretacji;
- umiejętność zadawania odpowiednich pytań – takich, które zmuszają klienta do refleksji nad własnymi wyborami i działaniami, które motywują i pozwalają spojrzeć na sytuację z różnych perspektyw i budować świadomość. Ważne, aby były to pytania otwarte, które dają klientowi szerokie pole do przemyśleń;
- umiejętność zarządzania sobą i pracą w trakcie sesji – skupianie uwagi na tym, co istotne, i na tym, na co ma się wpływ, unikanie przejmowania odpowiedzialności tam, gdzie jest ona przypisana klientowi, niewchodzenie w sprawy przeszłości klienta;
- umiejętność facylitacji – docenianie sukcesu klienta, uznawanie osiągnięć klienta, zauważanie tego, co zbliża go do założonych celów oraz przepracowanie porażek, wykorzystanie porażek do ukazania możliwości rozwojowych, pytanie klienta o to, co chciałby następnym razem zmienić, co porażka mu uświadomiła.

W ciągły rozwój kompetencji powinna być wpisana superwizja. Celem superwizji jest możliwość otrzymania informacji zwrotnej, przeanalizowania efektywności sposobu pracy doradcy zawodowego jako coacha, jego mocnych stron i obszarów do rozwoju.

Podejście coachingowe pozwala wykorzystać narzędzia wspierające łączenie zagadnień z życia osobistego i zawodowego, a jednocześnie nie interpretuje sytuacji życiowej klienta. Pomaga jedynie szerzej na nią spojrzeć. Co ważne, pamiętajmy, że coaching nie jest terapią, a więc nie stosuje się go w pracy z osobami, które borykają się z głębszymi problemami w sferze osobistej.

Podstawową metodą pracy doradcy zawodowego uwzględniającego coaching jest rozmowa doradcza, a w niej stosowanie pytań coachingowych. Ale coaching w doradztwie zawodowym to nie tylko pytania.

W coachingu stosuje się wiele narzędzi i metod pracy z klientem. Jednym z bardzo przydatnych narzędzi jest backtracking, czyli dosłowne powtórzenie słów klienta, nie zaś interpretacja jego wypowiedzi. Pomaga to podsumować słowa osoby, której doradca pomaga. Słuchając klienta, należy zwracać uwagę na to, w jaki sposób mówi o sobie, swojej pracy czy też o przyszłości. Wychwytywać sformułowania, które mogą pomóc klientowi dogłębniej przeanalizować własną sytuację i zrozumienie, czego tak naprawdę chce. Warto zatem powtórzyć od czasu do czasu słowa klienta, pamiętając o tym, żeby nie przekreślać ich sensu oraz nie dodawać własnej interpretacji, a z pewnością doradca zyska w oczach klienta większe zaufanie i rozbudzi przekonanie o byciu odpowiednio zaopiekowanym.

W doradztwie zawodowym backtracking odnosi się do sytuacji, w której osoba po podjęciu decyzji o kierunku kształcenia lub miejscu zatrudnienia, wraca do wcześniejszych rozważań i zmienia swoje zdanie, analizując raz jeszcze swoje preferencje, predyspozycje i ścieżki rozwoju. Jest to proces cofania się i ponownego

rozpatrywania wyborów, często wynikający z wątpliwości lub nowej wiedzy o sobie i rynku pracy, co jest naturalną częścią procesu doradczego.

Backtracking w praktyce doradztwa zawodowego oznacza:

- zmianę kierunku – osoba decyduje się na rezygnację z poprzedniego wyboru ścieżki edukacyjnej lub zawodowej;
- ponowną ocenę potrzeb – klient doradztwa może zdać sobie sprawę, że pierwotnie wybrany kierunek nie spełnia jego prawdziwych potrzeb zawodowych lub nie pasuje do jego predyspozycji;
- poszukiwanie alternatyw – proces ten może prowadzić do poszukiwania zupełnie nowych opcji i ścieżek kariery, które wcześniej nie były rozważane;
- refleksję i samopoznanie – backtracking skłania do głębszej refleksji nad własnymi zainteresowaniami, umiejętnościami i celami, co jest kluczowe dla podejmowania świadomych decyzji zawodowych.

W kontekście doradztwa to nie negatywny proces, lecz element ścieżki rozwoju, który pomaga klientowi lepiej zrozumieć siebie i dokonać bardziej świadomego wyboru przyszłości.

Backtracking pozwala klientowi dostrzec ograniczenia, założenia i uprzedzenia, które wpływają na wybory zawodowe, oraz dostrzec potencjał i zasoby, które posiada i może wykorzystać do osiągnięcia celu w zakresie rozwoju zawodowego.

Jak zachować proporcje między coachingiem a doradztwem? To zależy od klienta i tego, czego on od doradcy oczekuje. Czasami klient przychodzi do doradcy w poszukiwaniu konkretnej porady lub informacji, a innym razem szuka wsparcia w określeniu własnych celów i ścieżki do ich osiągnięcia. Warto łączyć dwa style pracy – coaching i doradztwo zawodowe. Dzięki temu doradca zwiększa wachlarz narzędzi i metod pracy z klientem, a więc jest w stanie lepiej pomóc osobie, z którą pracuje. Klienci muszą też w doradcy widzieć człowieka, który dopasowuje styl do ich indywidualnych potrzeb.

Podsumowanie

Dawniej w doradztwie dominował styl dyrektywny, w którym to doradca przekazywał informacje klientom bez wchodzenia z nimi w interakcje. Obecnie coraz częściej obserwujemy, że młodzi ludzie, a także dorośli, oczekują relacji partnerskiej z doradcą. Nie chodzi tu o zmniejszanie autorytetu doradców zawodowych, ale o przejęcie odpowiedzialności i inicjatywy we własnym procesie rozwoju.

Wcześniej praca z dorosłymi znacznie różniła się od pracy z młodzieżą. Dziś natomiast młodzi ludzie, zachęceni demokratyzacją, powszechną otwartością i wolnością słowa w Internecie, częściej wyrażają swoje zdanie. Chcą być traktowani jako partnerzy w dyskusji, czemu sprzyja właśnie coaching.

Wprowadzenie elementów i perspektywy coachingu w doradztwie zawodowym pozwala dostrzegać w klientach partnerów i aktywizuje ich, dając im poczucie mocy sprawczej i odpowiedzialności za własny rozwój. Doradca zawodowy ma dawać swoim klientom więcej swobody, sprawić, by częściej pracowali sami, dostrzegać indywidualności. Tak jak w coachingu, tak i w doradztwie zawodowym najważniejsza jest wiara w człowieka.

Doradca zawodowy jako coach posiada wiedzę z zakresu doradztwa zawodowego, planowania kariery, metod wyboru zawodu i narzędzi pracy doradcy zawodowego, posiada także umiejętności ważne w pracy coacha, takie jak np. umiejętność aktywnego słuchania, zadawania dobrych (trafnych) pytań, facylitacji, bycia asertywnym, stosowania metafor.

W warunkach współczesnego, dynamicznie zmieniającego się rynku pracy doradca zawodowy powinien stosować metody i narzędzia właściwe dla coachingu, pomagające osobom młodym i dorosłym odkrywać ich potencjał umiejętności, zwiększać ich innowacyjność i adaptacyjność, a coachingowe wsparcie może im w tym procesie znacząco pomóc.

BIBLIOGRAFIA

- Clutterbuck D. (2009), *Coaching zespołowy*, Poznań: Rebis.
- Czarkowska L., Zawadzka-Jabłonowska A. (2021), *Coaching jako metoda wspierająca rozwój kapitału psychologicznego liderów i pracowników w turbulentnych czasach świata VUCA*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 4(141)/21, 53–73.
- Gniazdowski P., Pieciul K. (2009), *Coaching kariery*, w: *Coaching. Inspiracje z perspektywy nauki, praktyki i klientów*, P. Smółka (red.), Gliwice: Helion.
- Jeruszka U. (2025), *Szanse i słabości coachingu*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 161(1), 9–26.
- Kukielka-Pucher D. (2021), *Kompetencje profesjonalnego coacha*, w: *Coaching. Teoria, praktyka, studia przypadków*, M. Sidor-Rządkowska (red.), Warszawa: Wolter Kluwer, 64–79.
- Leszczyńska U., Bartkiewicz A. (2024), *Doradztwo zawodowe a coaching – czy da się je połączyć?*, <https://mapakarier.org/blog/56/doradca-zawodowy-a-coaching-czy-da-sie-je-polaczyc> [dostęp: 07.10.2025]
- Kargulowa A. (2025), *O teorii i praktyce poradnictwa. Odmiany poradniczego dyskursu*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Malewski M. (2003), *Poradnictwo wobec zmieniających się wzorów ludzkiego życia*, w: *Doradca – profesja, pasja, powołanie*, B. Wojtasik, A. Kargulowa (red.), Warszawa: Stowarzyszenie Doradców Szkolnych i Zawodowych RP.
- Piorunek M. (2014), *Kariery zawodowe w dobie transformacji kulturowych (socjopedagogiczna perspektywa ogłędu)*, „Polityka Społeczna”, 3, 25–29.
- Pisula D. (2010), *ABC doradcy zawodowego. Rozmowa doradcza*. KOWEziU, Warszawa.
- Sidor-Rządkowska M. (2018), *Coaching kariery. Doradztwo zawodowe w warunkach współczesnego rynku pracy*, Warszawa: Wolter Kluwer.

Wojtasik B.(2005), *Edukacyjno-zawodowe wybory nastolatków w społeczeństwie ryzyka*, w: *Młodość wobec (nie)gościnnej przyszłości*, R. Leppert, Z. Melosik, B. Wojtasik (red.), Wrocław: Wydawnictwo Naukowe DSWE TWP.

Wojtasik B. (2011), *Podstawy poradnictwa kariery. Poradnik dla nauczycieli*, Warszawa: KOWEŻiU.

Wojtasik B. (1997), *Warsztat doradcy zawodu*, Warszawa: Wydawnictwo Szkolne PWN.