

Urszula Jeruszka

ORCID: 0000-0001-8316-6046

Akademia Pedagogiki Specjalnej im. M. Grzegorzewskiej w Warszawie

Coaching w perspektywie poradnictwa niedyrektywnego dla osób dorosłych

Abstrakt

Urszula Jeruszka, *Coaching w perspektywie poradnictwa niedyrektywnego dla osób dorosłych* [Coaching in the perspective of non-directive counseling for adults]. Kultura – Społeczeństwo – Edukacja nr 2(28) 2025, Poznań 2025, pp. 185–210, Adam Mickiewicz University Press. ISSN (Online) 2719-2717, ISSN (Print) 2300-0422. <https://doi.org/10.14746/kse.2025.28.2.11>

The aim of the discussion is to show the possibilities and advantages of using coaching as a method in career guidance for adults. In a world of dynamic changes and increasing complexity, counselling understood as a one-time decision to indicate an individual's profession, educational path or place in the labor market is being replaced by non-directive counseling addressed to every person, at every stage of their professional life. In non-directive counseling, coaching is a key method of work. It has been shown that coaching excludes any directiveness on the part of the career counselor. The features, principles and process approach to coaching in the context of counselling for adults are described. The sources of non-directive counseling resulting from the subjective theory of the concept of the individual by Rogers, the theory of learning from coincidences by Krumboltz and the theory of career construction by Savickas were analyzed. In the final part, two models of the coaching conversation as a counseling conversation are presented: the GROW model and the GOLD model.

Keywords

coaching; non-directive counseling; competences; development; GROW model; GOLD model

Wstęp

Turbulentność, zmienność, niepewność, złożoność i niejednoznaczność współczesnego świata, wielość norm i wartości, zagrożenie bezrobociem powodują, że trudno dziś radzić sobie z problemami, a dotychczasowe rozwiązania poradniczo-

-edukacyjne nie wystarczają. Wykorzystywanie coachingu jest sposobem na radzenie sobie w dzisiejszym świecie pełnym zmian i wzrostu wymagań.

Coaching ma przyszłość. Nie jest jedyną drogą rozwojową, ale w długim horyzoncie czasowym sprawdza się znakomicie, zwłaszcza że – w odróżnieniu od innych form rozwojowych – jest wysoce zindywidualizowany. Jest taką formą, która stwarza warunki do rozwoju zgodnego z własnymi potrzebami i oczekiwaniami. Nawet najlepsze szkolenie nie daje bowiem możliwości zaspokojenia potrzeb najbardziej homogenicznej grupy. Jest tym rozwiązaniem, które w przypadku osób dorosłych doskonale wpisuje się w popularyzowaną od jakiegoś czasu ideę uczenia się przez całe życie (*lifelong learning*, LLL). Zgodnie z tą koncepcją człowiek nie tylko uczy się przez całe życie, ale wręcz powinien szukać wszelkich możliwości stałego doskonalenia swoich szeroko rozumianych kompetencji. Dziś nie wystarczy nauczyć się tylko raz, bo – jak mawia jeden z coachów – jesteśmy jak mleko, którego termin przydatności do spożycia nie jest zbyt długi. Zgodnie z wynikami badań dotyczących wiedzy średnio to, co wiemy dziś, w 50% będzie nieaktualne już za 10–11 miesięcy. Każda dorosła osoba, która nie spocznie na edukacyjnych laurach, znajdzie w coachingu doskonale źródło inspiracji, ważnych pytań i rozwoju kluczowych kompetencji. Nawet tych, z których istnienia nie zdawała sobie dotąd sprawy.

Osoba radząca się jest podmiotem działania poradniczego, które może być rozumiane jako zwiększanie jej wewnętrznej świadomości, stymulowanie refleksyjności, uwolnienie jej od lęków i uprzedzeń, pobudzenie do podjęcia decyzji i do przekształcenia decyzji w działania.

W niniejszym opracowaniu ogniskuję refleksje wokół poradnictwa niedyrektywnego oraz skupiam się na coachingu jako metodzie pracy doradcy zawodowego z osobą radzącą się w czasach kryzysu i zmian, konieczności ciągłego uczenia się i dbania o swój własny rozwój. Swoje rozważania ograniczam do osób dorosłych i poradnictwa indywidualnego. Rozważania dotyczą osób dorosłych, gdyż uznaję, że coaching w swej czystej postaci, z zachowaniem wszelkich zasad, może być odnoszony wyłącznie do osób dorosłych. Coaching jest zindywidualizowaną formą rozwoju. Każdy z nas jest inny, każdy ma inne doświadczenie i potrzeby, każdy styka się z odmiennymi problemami. I kiedy pojawia się pytanie o rozwój, o to, co chcielibyśmy ulepszyć, jakie kompetencje doskonalić, wówczas odzywają się bardzo zindywidualizowane potrzeby. Rolą coacha jest te potrzeby – wspólnie z klientem – zidentyfikować, a potem zaspokoić. Umożliwia to praktycznie tylko praca jeden na jeden. Zatem pora, aby coaching znalazł swoje naturalne miejsce w praktykach pomagania jako rozwiązanie „na nowo” odczytane w wymiarze poradnictwa niedyrektywnego.

Celem opracowania jest ukazanie zasadności, możliwości oraz walorów zastosowania coachingu w poradnictwie zawodowym dla osób dorosłych w praktyce poradnictwa niedyrektywnego.

Opracowanie ma charakter opisowy i stanowi włączenie się do dyskursu nad możliwościami i korzyściami wykorzystywania coachingu w poradnictwie zawodowym dla osób dorosłych jako niedyrektywnej formie wspierania rozwoju osoby radzącej się. Ma ono znaczenie teoretyczne, ale również praktyczne. Zastosowaną metodą badawczą jest metoda analizy literatury przedmiotu oraz dostępnych danych zastanych. Analiza i interpretacja uzyskanych wyników miała eksploracyjny charakter. Podejście jakościowe zakłada rezygnację ze stawiania hipotez oraz formułowania zmiennych i wskaźników badawczych (Pilch i Bauman, 2001, s. 279).

Zmiany w poradnictwie zawodowym. Poradnictwo niedyrektywne

Proces zmian w poradnictwie zawodowym związany jest ze zmianami w gospodarce. Okresem przełomowym był w Polsce 1989 rok. Wojtasik (2011) stwierdza:

Dawne normy i wartości zakorzenione w mentalności ludzi, w ich codziennym życiu, zdezerowały się z nowymi regułami, z którymi dotychczas były w sprzeczności. [...] Spowodowało to konieczność dokonywania analizy rynku pracy, zatrudnienia, charakteru pracy, a także poznawania indywidualnych możliwości, predyspozycji pojedynczych ludzi, szukania nowych dróg kształcenia i uczenia się. W związku z tym pojawiło się zapotrzebowanie na specjalistów w dziedzinie wspomagania. W Polsce nastąpił renesans poradnictwa zawodowego, które ulega ciągłym zmianom. (Wojtasik, 2011, s. 34)

W skrócie zmiany w polskim w poradnictwie zawodowym przedstawia tabela 1.

Przed 1989 rokiem wybór zawodu traktowany był jako jednorazowa decyzja, najczęściej dokonywana po ukończeniu szkoły, uważana za ostateczną, przesądzającą o całym życiu człowieka. Po 1989 roku zmiany rynkowe (uruchomienie mechanizmów wolnorynkowych) wymuszają całozyciowe refleksyjne konstruowanie i rekonstruowanie własnej kariery (biografii). Znacznie rozszerzyły się grupy klientów. Poradnictwo nie kończy się wraz z 18 rokiem życia, lecz towarzyszy człowiekowi w procesie osobistego i zawodowego rozwoju w ciągu całego życia – w stadium dorastania (15–24 lata), w stadium wczesniej dorosłości (25–44 lata), w stadium dojrzałości (45–64 lata), a także w stadium starości (od 65 r.ż.), w coraz liczniejszych tranzyjach, jakie zachodzą w jego karierze (Minta, 2012, s. 19). Klasycznie pojmowane poradnictwo, rozumiane jako usługa polegająca na udzieleniu

pomocy jednostce w wyborze zawodu, ścieżki kształcenia czy znalezienia miejsca na rynku pracy, jest wypierane przez ideę poradnictwa jako usługi skierowanej do każdej osoby i na każdym etapie jej życia zawodowego.

Tabela 1

Długofalowy proces zmian w polskim poradnictwie przed i po 1989 roku

Aspekt poradnictwa	Okres historyczny	
	przed 1989 rokiem	po 1989 roku
Główny cel	Pomoc w wyborze zawodu jako jednorazowej decyzji	Pomoc w całościowym, refleksyjnym (re)konstruowaniu własnej kariery/biografii traktowanej jako mozaika epizodów życia
Usytuowanie poradnictwa w strukturze	Powiązane z uczeniem się instytucjonalnym (szkoła)	Powiązane z uczeniem się przez całe życie (LLL) w sytuacjach ciągłych zmian (Lifelong Career Guidance)
Metoda	Podejmowanie decyzji „za” jednostkę	Towarzyszenie jednostce na drodze życia, pomoc w momentach krytycznych, wspieranie jej w indywidualnym uczeniu się (re)konstruowania biografii
Grupy klientów	Dzieci i młodzież do 18 roku życia	Dzieci, młodzież, osoby dorosłe
Stan klienta	Osoby bezradne, które nie potrafią sobie poradzić z problemami zawodowymi	Osoby bezradne i te zaradne, które mają przejściowe trudności lub wątpliwości, łagodzenie lęków i niepewności
Obszar życia klienta	Strefa zawodowa	Nie tylko strefa zawodowa, ale też inne z nią powiązane: rodzinna, edukacyjna, czasu wolnego itp.
Zatrudniony specjalista	Doradca zawodu	Doradca kariery / życiowy/ biograficzny

Adnotacja. Źródło: Wojtasik, 2011, s. 34.

Obecnie rozpatruje się kwestie związane z pracą zawodową w perspektywie teorii całościowego uczenia się (*lifelong learning*), a budowanie edukacji całościowej jest możliwe w oparciu o profesjonalne całościowe poradnictwo zawodowe (*lifelong career guidance*).

Poradnictwa takiego oczekują nie tylko osoby bezradne, które nie potrafią się uporać z problemami zawodowymi. Obecnie poradnictwo jest inaczej pojmowane i najczęściej kierowane do osób zaradnych, które mają przejściowe trudności lub wątpliwości. Dzięki działaniom poradniczym następuje łagodzenie ich lęków i niepewności życia codziennego. (Wojtasik, 2011, s. 36)

Dziś coraz częściej klientem doradcy zawodowego jest osoba dobrze wykształcona, posiadająca kompetencje i doświadczenie zawodowe, a tym samym bardziej wymagająca, formułująca konkretne oczekiwania, pytająca doradcę: Jak ja mam pomagać sobie? W świecie, w którym budowanie własnej kariery staje się dla ludzi samodzielnym projektem, wzrasta zapotrzebowanie na pomoc osób wspierających jednostki w tym procesie (Giddens, 2001). Doradcy, stwarzając możliwości sprawdzania „siebie w świecie”, pomagają osobom radzącym się rozwijać kompetencje społeczne i inne, niezbędne w procesie konstruowania i rekonstruowania własnej kariery. Są one bowiem konieczne w sytuacjach niepewności, jakie pojawiają się w wyniku coraz częściej zdarzających się „nieciągłości” w karierze. W takiej sytuacji – uważa Wojtasik (2011) – „nie można już mówić o profesji doradcy zawodu, ale raczej doradcy życiowego /doradcy szeroko pojmowanej kariery, a nawet biografii” (s. 35).

„Wymóg całowyciowego kształcenia się stał się cechą naszych czasów, wobec ich niedookreśloności, zmienności i potrzeby reagowania na zmieniające się warunki życia” (Kozielska, 2015, s. 172). Obecnie żyjemy w turbulentnej rzeczywistości, w świecie VUCA. Akronim ten składa się z pierwszych liter czterech angielskich słów, oznaczających: zmienność (*volatility*), niepewność (*uncertainty*), złożoność (*complexity*) i niejednoznaczność (*ambiguity*). Rzeczywistość jest: zmienna – turbulencje pojawiają się znacznie częściej, niż miało to miejsce kiedyś; zmiany zachodzą chaotycznie, nie pozwalając na określenie żadnych przewidywalnych wzorców; występują specyficzne kryzysy określane mianem „czarnych łabędzi” czy „szarych nosorożców”; niepewna – nie wiadomo, czy dane zdarzenie będzie miało znaczące konsekwencje, co sprawia, że prognozowanie jest niezwykle trudne; złożona i niejednoznaczna – występują sytuacje, w których przyczyna i skutek są nieznane i/lub niezrozumiałe. Po raz pierwszy refleksje na temat złożonego i niepewnego świata, określanego akronimem VUCA, pojawiły się w teorii przywództwa Warrena Bennis i Burtę Nanusa w 1985 roku. Po zamachu na World Trade Center 11 września 2001 roku termin ten zaczął być stosowany szerzej, do opisywania chaotycznego, burzliwego i szybko zmieniającego się otoczenia społecznego, politycznego, biznesowego, gospodarczego, które stało się „nową normą” we współczesnej rzeczywistości (Chapman, 2001; Codreanu, 2016). Niekiedy (a nawet bardzo często) turbulentna rzeczywistość wymaga całkowitej zmiany sposobu myślenia, zerwania z nawykami i przyzwyczajeniami. Świat VUCA wiąże się z coraz większą liczbą wyzwań, z którymi musi mierzyć się cała ludzkość, przed którymi stoi działający w zmiennym otoczeniu dorosły człowiek, zespoły i cały system poradnictwa. A w zastosowaniu coachingu w poradnictwie chodzi właśnie o to, żeby nie bać się zmian.

Dynamiczny obraz świata VUCA dopełniają konsekwencje czwartej rewolucji przemysłowej, która działa na skalę globalną, przenikając życie wszystkich ludzi. Charakteryzuje się szeregiem nowych technologii, które łączą świat fizyczny, cyfrowy i biologiczny, wpływając na wszystkie dziedziny i branże gospodarki, a nawet kwestionując idee dotyczące tego, co znaczy być człowiekiem (Schwab, 2016). Pojawiają się obawy związane z rozwojem czwartej rewolucji przemysłowej „o zagrożenia podmiotowości osoby ludzkiej i o możliwą dehumanizację pracy poprzez wyeliminowanie z niej czynnika ludzkiego” (Tomaszewska i Gerlach, 2022, s. 161). Pojawiają się nowe formy ryzyka i nowe formy zaufania, a także nowe i różnorodne formy zatrudnienia. Zmienia się treść i organizacja pracy, a wraz z nią wymagania wobec pracowników, a także oczekiwania i systemy wartości samych pracowników.

Cały splot czynników, a w szczególności rozwój technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych, rozwój sztucznej inteligencji, digitalizacja, cyfryzacja, globalizacja, ekspansja sektora usług przy ograniczeniu rolnictwa i przemysłu, rozwój organizacji uczących się, organizacji „zdrowych etycznie” i opartych na zaufaniu wpływa na zmierzch tradycyjnego modelu poradnictwa zawodowego. Przyczynia się do zmian w poradnictwie zawodowym. Wyznacza nowe role doradcom zawodowym. W świecie szybko się zmieniającym, gdzie panuje nieprzejrzystość, płynność i niepewność sytuacji społecznych i gospodarczych, poradnictwo dyrektywne ustępuje miejsca poradnictwu dialogowemu, poradnictwu niedyrektywnemu.

Można zatem dostrzec zmieniającą się praktykę poradnictwa – w kierunku poradnictwa niedyrektywnego. Jego celem jest wspieranie ludzi w ustawicznym uczeniu się oraz towarzyszenie im w licznych tranzycjach między kolejnymi doświadczeniami osobistymi, edukacyjnymi i zawodowymi. Ma ono być otwarte na potrzeby każdej osoby dorosłej. Nawiązana interakcja w poradnictwie konstruowana jest w celu dopomożenia ludziom w lepszym zorganizowaniu siebie w stosunku do ważnych życiowych i zawodowych problemów, które przychodzi im rozwiązywać na przestrzeni całego życia. Porady mają wywołać trwałe zmiany w osobowości radzącego się, nabycie poczucia własnej tożsamości, umożliwić mu refleksyjne konstruowanie własnej biografii. Jednym z postulatów poradnictwa niedyrektywnego jest optymalne przygotowanie osoby radzącej się do dokonywania trafnych i bezpiecznych emocjonalnie tranzycji (kolejny etap kształcenia lub wejścia na rynek pracy). Jest to możliwe tylko wtedy, gdy osoba ta jest świadoma posiadanych zasobów, wie, jakie cele chce osiągnąć, zna metody wykorzystania swoich zasobów, zna instytucje i podmioty, które mogą ją w tym wspierać.

Cechy, zasady i procesowe ujęcie coachingu

Jak wcześniej wspominałam, żyjemy w turbulentnym otoczeniu, w czasach trudnych, czasach wymagań wyższych niż kiedykolwiek dotąd miały miejsce. Wymagania – coraz wyższe, niejednokrotnie niemożliwe do spełnienia – stawia się wszystkim i stawia się ich coraz więcej. Zmiana ma to do siebie, że nie toleruje rutyny i powtarzalności. Ci, którzy sprawdzają się w uporządkowanym otoczeniu, przestają nagle sobie radzić, gdy trzeba wprowadzić zmiany lub gdy one zostały dokonane. W realiach szybko zmieniającej się rzeczywistości społecznej coaching – jak podkreśla Kozielska (2015) – „stając się metodą pracy, wyposaża klienta w umiejętności, które następnie może wykorzystać on w życiu codziennym, przeobrażając się z osoby zewnętrz- na wewnętrzsterowaną. W świecie, gdzie algorytmy, paradygmaty postępowania słabną na znaczeniu wobec wielości społecznych przeobrażeń i zmien- nego jutra, potrzebna jest zmiana przebiegająca od nauczania uniwersalnych form zachowań w określonych sytuacjach w kierunku nauczania specyficznych form zachowań w niedookreślonej rzeczywistości. Coachingowe postępowanie może być na to zapotrzebowanie odpowiedzią” (s. 172). Coaching jest sposobem radzenia sobie w dzisiejszym świecie pełnym zmian.

W literaturze przedmiotu coaching jest definiowany na wiele sposobów. Przedstawiam tylko wybrane definicje, ukazujące istotę pomagania poprzez coaching w kontekście poradniczym osobom dorosłym. Coaching:

- to „odblokowanie potencjału osoby w celu maksymalizacji jej czy jego do- konań i działań. Jest raczej pomaganiem w uczeniu się niż nauczaniem” (Whitmore, 1997, s. 8);
- jest „procesem, w którym coach zna pytania, a klient odpowiedzi, przy czym odpowiedzialność w procesie utrzymywana jest cały czas po stronie klienta. [...] Sprawdza się nie tylko w okresie prosperity i braku obciążenia większymi problemami, ale także, a może przede wszystkim, odgrywa swo- ją rolę w czasach trudnych, kiedy potrzebne jest wsparcie, przed którym tak często sami się bronimy” (Z. Brzeziński, 2010, s. 110, 114);
- to „proces o ustrukturyzowanej formule, mający na celu samodzielne osiągnięcie przez coachee (klienta) skonkretyzowanej zmiany, będącej rezultatem odkrywania swoich zasobów, oparty na wzajemnym szacun- ku, zaufaniu i partnerstwie w relacji coach–coachee” (Kozielska, 2015, s. 174);
- jest „celowym, systematycznym procesem, podczas którego dzięki partner- skiej relacji z coachem, opartej na szacunku i zaufaniu oraz konstruktywnej komunikacji, mocnym pytaniom, informacji zwrotnej i autorefleksji, klient

(*coachee*) przekracza wewnętrzne ograniczenia i pokonuje zewnętrzne bariery, aby osiągnąć wybrane przez siebie cele i realizować założone rezultaty oraz móc pełniej korzystać ze swojego potencjału rozwojowego” (Czarkowska i Zawadzka-Jabłonowska, 2021, s. 57).

Coach jest kimś, kto pomaga ludziom w dokonaniu transformacji. Wymaga to umiejętności wydobywania z ludzi tego, co w nich najlepsze, wspierania ich indywidualnego rozwoju, a także twórczej współpracy z nimi (Hargrove, 2006). W procesie coachingu coach buduje partnerską relację łączącą go z klientem, wprowadza zmiany w sposobie myślenia klienta, pomaga mu w stworzeniu inspirującej go do działania wizji przyszłości, wspiera go w realizowaniu tej wizji. Po sesjach coachingowych uruchamia się w kliencie „nowe” – nowy sposób myślenia, przemyślane działanie, nowe zachowania, nowe rozwiązania problemów, nowe uczucia. Klient zaczyna przyglądać się także temu, co czuje. Bo w coachingu chodzi właśnie o to, żeby nie bać się zmian.

Definicje coachingu akcentują wspieranie rozwoju, koncentrację na pozytywnych cechach i mocnych stronach człowieka, systematyczną pracę na rzecz jego sukcesu zawodowego, zadowolenia i spełnienia. Istota coachingu bardzo mocno nawiązuje do psychologii pozytywnej. „Jednym z obszarów zainteresowań psychologii pozytywnej jest optymalny rozwój jednostki, jej dążenie do doskonałości” (Kozielska, 2015, s. 175). Psychologia pozytywna skupia się na dobrostanie i optymalnym funkcjonowaniu człowieka, jego talentach, wartościach i cnotach. Koncentruje się na tym, jak wywoływać pozytywne emocje, jak kształtować zalety i cnoty człowieka, jak ulepszać działanie, które sprzyja jego rozwojowi. Zamiast skupiać się na ludzkich słabościach, jest ukierunkowana na ludzką siłę, na wzmacnianie ludzkiego potencjału i lepsze poznawanie źródeł tego, co daje człowiekowi szczęście (Seligman i Csikszentmihalyi, 2000, s. 6).

Coaching jest interaktywnym procesem mającym na celu samodzielne osiągnięcie przez klienta skonkretyzowanej zmiany, będącej rezultatem odkrywania i rozwoju tych umiejętności, zasobów i kreatywności, które klient już posiada. Pobudza do myślenia, refleksji, autoanalizy, pomaga w świadomym dokonywaniu zmian. Jest dobrowolny. Wyklucza dyrektywność ze strony coacha. Klient i coach pracują jak partnerzy w procesie toczącej się zmiany. W relacji obecny jest wzajemny szacunek, otwartość, zaufanie, empatia, deklaracja poufności i mówienia prawdy.

W przypadku osób będących klientami coacha kariery, znajdujących się w przełomowym, niekiedy dramatycznym momencie kariery zawodowej, „coaching nie tylko może, ale wręcz powinien zbliżyć się do doradztwa, a coach – wy-

korzystać swą ekspercką wiedzę na temat mechanizmów rządzących rynkiem pracy” – twierdzi Sidor-Rządkowska (2022, s. 36). Według cytowanej autorki: „w odróżnieniu od większości typów w coachingu kariery coach nie powinien uchylać się od wyrażania opinii, a nawet recenzowania przynajmniej niektórych działań podejmowanych przez klienta. Kluczowa jest umiejętność «zmiany kape-lusza» – czyli ciągłego przechodzenia od roli coacha podążającego za klientem do przewodnika wskazującego kolejne ścieżki procesu czy doradcy rozszerzającego horyzonty” (Sidor-Rządkowska, 2022, s. 36). W każdej jednak sytuacji – wyraźnie zaznacza Kozielska (2015) – „zadaniem coacha nie jest dawanie rad, moralizowanie czy kierowanie, które to czynniki wymienia się jako podstawowe dystraktory zakłócające komunikację. Jego zadaniem jest zadawanie pytań w taki sposób, aby uczestnik coachingu sam opowiadał sobie narrację – narrację będącą historią jego osobistej biografii” (s. 179). Rola coacha w coachingu kariery „polega na takim stymulowaniu klienta, aby sam znajdował korzystne dla siebie rozwiązania” (Ramirez-Cyzio, 2010, s. 32).

Wokół coachingu narosło wiele mitów. Hargrove (2006) wymienia cztery główne mity: (1) coaching to ostatnia deska ratunku dla nieudaczników; (2) coaching polega na wyszukiwaniu i wypełnianiu luk; (3) coaching dotyczy rozwoju konkretnych osób; 4) coaching to odizolowane wydarzenie towarzyszące rocznej ocenie wydajności. Tymczasem – jak wskazuje autor – prawda jest zupełnie inna: (1) coaching jest dla tych, którzy odnieśli sukces i którzy pragną zwiększyć swoją przewagę; (2) coaching polega na tworzeniu przyszłości, a nie tylko na wypełnianiu luk; (3) coaching łączy wydajność, rozwój i współpracę; (4) coaching to ciągły i niekończący się proces. Powyższe mity i prawdy mają charakter uniwersalny i wpisują się w krajobraz środowiska pracy osób dorosłych.

Nadmienić trzeba, że współcześnie w rozważaniach o środowisku pracy człowieka funkcjonuje idea organizacji opartej na zaufaniu. Zaufanie – jak piszą Tomaszewska i Gerlach (2022, s. 168) – „odgrywa ważną rolę podczas działań ukierunkowanych na indywidualny rozwój i doskonalenie pracowników oraz podniesienie ich sprawności. Jest m.in. niezbędne dla skutecznych procesów edukacyjnych. Jego brak może uniemożliwić realizację nowoczesnych metod kształcenia; budowanie poczucia wspólnoty i integracji z innymi członkami organizacji, np. różne formy edukacji, w tym coaching nie przyniosą żadnych rezultatów, jeśli pracownicy nie będą ufać osobom prowadzącym, ani wykładanym treściom” (s. 168). Udany coaching rozwija kompetencje zwiększające zatrudnialność i zdolność do awansu, przyczyniające się do zwiększenia zdolności do utrzymania zatrudnienia lub kreowania satysfakcjonującej pracy (Wiśniewska, 2015).

Człowiek dorosły jako podmiot działalności poradniczej z zastosowaniem coachingu

U podstaw coachingu leży założenie dotyczące rozwoju człowieka. Rozwój opiera się na odpowiedzialności oraz wolnych wyborach i poczuciu wpływu, a te cechy charakteryzują osobę dorosłą.

W Polsce – zgodnie z prawem – osobą dorosłą jest osoba, która ukończyła 18 lat. Wiek zdolności do pracy wynosi: dla mężczyzn 18–64 lata, dla kobiet 18–59 lat. Według metodologii badania aktywności ekonomicznej ludności (BAEL) na ludność aktywną zawodowo składają się osoby w wieku 15–89 lat, w tym osoby pracujące w wieku 15–89 lat, bezrobotne w wieku 15–74 lata oraz bierne zawodowo w wieku 15–89 lat.

Kiedy człowiek staje się dorosły? Czy w momencie, gdy kończy 18 lat? Nie, wtedy jest tylko pełnoletni. Uzyskanie pełnoletniości jest momentem formalnie oznaczającym dorosłość, mylnie utożsamianą z dojrzałością. Wiek metrykalny nie decyduje o osiągnięciu dojrzałości psychicznej do pełnienia określonych zadań, ról czy funkcji społecznych.

Niektóre cechy osobowości, które symbolizują dorosłość, to: samokontrola, stabilizacja społeczna, niezależność, odpowiedzialność, samodzielność, powaga, wytrzymałość, doświadczenie, obiektywność, decyzyjność. Nie zawsze jest pełna zgodność pomiędzy powyższymi cechami a cechami człowieka będącego w wieku określającym go jako dorosłego. Zdaniem neurologów proces dojrzewania mózgu – od którego zależy wykształcenie się powyższych cech – trwać może nawet do 25 roku życia, lecz czasem może następować przed 16 rokiem życia.

Dorosłość ujawnia się osiągnięciem przez człowieka pełnej dojrzałości fizycznej i intelektualnej. Jak twierdzi Oleś (2011, s. 17–19), dorosłość, choć trudna do jednoznacznego zdefiniowania, może być ujęta w postaci pewnych obiektywnych kryteriów, na które składają się wskaźniki z wielu zakresów. Te kryteria dorosłości to: realizowanie zadań życiowych, branie odpowiedzialności za siebie i innych, niezależność emocjonalna, wolność wyboru, samodzielność w podejmowaniu decyzji i gotowość do ponoszenia ich konsekwencji. Według Urbańskiego (1993, s. 8–12) głównym kryterium dorosłości jest konwencja społeczna, czyli ogólnie przyjęte w jakimś środowisku normy postępowania, myślenia itp., która wyznacza pozycję jednostki i określa jej status społeczny w grupie, decyduje o poziomie zaspokojenia potrzeb i określa warunki indywidualnego rozwoju. Dorosłość wiązana jest z właściwościami psychicznymi jednostki, do których zaliczamy wzrost samoświadomości, adekwatność samooceny, koncentrację na autokreacji, orientację prospektywną. Dorosłość to proces rozwoju psychicznego, który jest usytuowany w czterech grupach postaw:

- 1) wobec siebie – cechuje je duża samoświadomość, adekwatna samoocena (zanizowana i zawyżona jest barierą), koncentracja na rozwoju;
- 2) wobec innych – charakteryzują się rozumieniem innych, poczuciem solidarności z innymi, koncentracją na nich oraz szacunkiem wobec innych;
- 3) wobec świata i życia – znamionuje je zaangażowanie w sprawy codzienności, orientacja proaktywna, gotowość na ryzyko niepowodzeń;
- 4) wobec wiedzy i procesu jej zdobywania – cechuje je wiedza o problemach i sposobach ich rozwiązywania (Pervin, 2005).

Przygotowanie do bycia dorosłym jest współcześnie szczególnie ważne. Jak pisze Dubas (2015), „dziś nie wystarczy «zostać» dorosłym w określonym momencie swojego życia, lecz trzeba uzyskać legitymację dorosłości potwierdzać każdego dnia trudem dojrzewania do zadań, jakie niosą ze sobą kolejne etapy dorosłego życia. Dziś być dorosłym oznacza ciągle się dorosłym stawiać i w sposób dojrzały odpowiadać na nowe wyzwania” (s. 16). Nie wszyscy jednak są gotowi na stawianie się dorosłymi i nie wszystkim na to starcza sił, stąd też rosnące zapotrzebowanie na profesjonalne wsparcie ze strony doradców zawodowych jako coachów. Ideę owego stawania się dorosłym należy młodym ludziom zaproponować i wyjaśnić, a osobom dorosłym pomagać ją urzeczywistniać.

Nadmienić trzeba, iż z etycznego punktu widzenia zastosowanie coachingu w stosunku do dzieci i młodych ludzi jest możliwe. Z punktu widzenia prawa młode osoby będące w okresie adolescencji dysponują wszystkimi prawami obywatelskimi, a co za tym idzie, są odpowiedzialne za swoje decyzje i działania. Jednak z punktu widzenia efektywności procesu coachingu i zrozumienia zawieranego kontraktu psychologicznego z klientem, ważniejsze niż ukończenie 18 r.ż. jest poczucie dorosłości (dorosłość – dojrzałość w sensie psychologicznym) przez klienta. To właśnie poczucie dorosłości warunkuje kontrakt i umożliwia zawarcie go oraz pozwala na efektywną pracę podczas całego procesu coachingowego.

Wkraczanie w etap dorosłego życia bez poczucia dorosłości może stanowić problem w momencie podejmowania ważnych dla samodzielnego życia decyzji. Budowanie własnej hierarchii wartości i ugruntowywanie jej w okresie wkraczania w dorosłość, bez poczucia, że jest się gotowym na to, by zacząć dorosłe życie, wydaje się niemożliwe. Posiadanie samych kompetencji pozwalających na rozpoczęcie samodzielnego życia bez osiągnięcia dojrzałości psychospołecznej, gotowości i wewnętrznej zgody na rozpoczęcie tego etapu życia, może okazać się niewystarczające. (Suckiel-Bugajak i Śniecikowska, 2016, s. 175)

Nie należy polegać tylko na tym, że młody człowiek postrzega siebie jako dorosłego – można wówczas wpaść w pułapkę. Młody człowiek może uważać się za osobę dorosłą na podstawie bardzo ogólnych przesłanek: skończony 18 r.ż., posiadane

prawo jazdy, możliwość uczestnictwa w wyborach czy picia alkoholu. Tak patrzące na dorosłość młode osoby stojące u przedproża dorosłości nie będą stanowić dojrzałych klientów do procesu coachingu. Osoby takie często chcą korzystać jedynie z przywilejów dorosłości, odrzucając przy tym obowiązki, jakie ona na nich nakłada. Mogą nie być gotowe na branie odpowiedzialności za swoje decyzje w procesie coachingowym, co w konsekwencji uczyni go nieefektywnym i mogącym przynieść rozczarowanie.

Coachingowy wymiar poradnictwo niedyrektywnego

Zmieniła się rola doradcy w podejmowaniu decyzji zawodowych przez jednostkę. Dawniej doradca decyzje zawodowe podejmował „za” klienta. Najczęściej stosował typ poradnictwa dyrektywnego, model eksperta i dopasowywał osobę do zawodu. Wskazywał klientowi, jakie zawody, jakie szkoły powinien wybierać, żeby osiągnąć sukces. Udzielał instrukcji, wskazówek i poleceń. Najczęściej wykorzystywał kwestionariusze ankiet, testów, wywiadów. Rozwiązywał problem za klienta (Wojtasik, 1994, s. 55). Można powiedzieć, że głównie kierował się potrzebą rynku, który był dość klarowny.

Zmiana podejścia do doradztwa wiąże się ze zmianami oczekiwań wobec doradcy. Doradca zamiast instruować – towarzyszy klientowi na drodze życia w coraz liczniejszych tranzytach, jakie zachodzą w jego karierze, wspiera go w indywidualnym uczeniu się i (re)konstruowaniu biografii (Dobrzyniak, 2017, s. 98). Doradca nastawia jedynie „życzliwe ucho”, rozważa myśli, uczucia, opisuje możliwe alternatywne warunki. Jego pomoc jest długoterminowa i mieści się w modelu dialogowo-liberalnym. Konsultant uznany jest za najczęściej wykorzystywany i najbardziej efektywny model działalności doradcy zawodowego w pracy z klientem. Pozwala klientowi podjąć decyzję, wspólnie przewidzieć konsekwencje jej podjęcia. Ukazuje różne możliwości i przygotowuje klienta do samodzielnego wyboru. Klient sam podejmuje decyzję i bierze za nią odpowiedzialność, natomiast doradca pomaga mu w tzw. momentach krytycznych lub punktach zwrotnych jego życia (Ł. Brzeziński, 2022).

Proces kształtowania drogi edukacyjno-zawodowej zdeterminowany jest zakresem autonomii człowieka, poczuciem odpowiedzialności za własną drogę edukacyjno-zawodową oraz zdolnością samopoznania posiadanego potencjału. Każdy dorosły człowiek realizuje własną, niepowtarzalną, nieustannie wzbogacaną ścieżkę zawodową, uwzględniając własne możliwości, preferencje, aspiracje. Ostatecznie sam ponosi odpowiedzialność za właściwe planowanie i zarządzanie

własną karierą przez całe życie zawodowe. Nie oczekuje algorytmicznych dyrektyw, ale niedyrektywnych pytań, wymiany informacji i doświadczeń. Doradca nie może się koncentrować tylko na sferze zawodowej, ponieważ wykonywanie zawodu – pierwszego wyuczonego lub kolejnego – ujmuje się w kontekście całego życia człowieka.

Współcześni doradcy starają się wspierać klientów poprzez dostarczanie im z jednej strony informacji o nich samych (o ich możliwościach, predyspozycjach i ograniczeniach), pomagając im w procesie samorozumienia i samointerpretacji. Z drugiej natomiast stają się dla klientów źródłem wiedzy na temat współczesnego świata i rządzących nim reguł. Zatem doradcy starają się pomagać w dokonywaniu wyborów w sytuacji ryzyka i „zakłóceń” kariery, w sytuacjach zaplanowanych, ale szczególnie w niespodziewanych wydarzeniach i przejściach – tranzytach, wymagających weryfikacji posiadanych kompetencji i „uzupełnienia” tych, które są potrzebne, aby klient poradził sobie z danym przejściem i jego konsekwencjami. Dlatego też zadaniem współczesnych doradców coraz częściej staje się pomoc w rozwijaniu umiejętności transmisji kompetencji z jednych sfer życia do drugih, aby osoby radzące się potrafiły przeprojektowywać i realizować wybrane ścieżki rozwoju. Ta zmieniająca się rola poradnictwa wymaga innych niż dotąd metod wspomagania rozwoju zawodowego, pomagania w konstruowaniu i rekonstruowaniu kariery. W przygotowaniu człowieka do roli aktora społecznego, aktywnie działającego, autora własnej kariery coraz mniej wystarczają doradcom dotychczasowe metody i techniki pracy. Coraz częściej w praktyce doradczej okazuje się, że dziś dużo ważniejsza niż umiejętność planowania stała się umiejętność bycia otwartym na różnorodne sytuacje, elastyczność na zmiany i umiejętność wykorzystywania nadarzających się okazji oraz włączania ich w konstrukcje własnych karier. A do tego, aby rozpoznać poziom owych umiejętności, potrzebny jest wychulony na nie doradca, którego zadaniem staje się pomoc w zidentyfikowaniu posiadanych przez radzącego się zasobów, takich jak rozpoznane sposoby działania, życiowe wiodące motywy – tematy życia, scenariusze życiowe, sposoby radzenia sobie w sytuacjach niespodziewanych, umiejętność określania celów, dążenia do ich realizacji oraz ich korygowania itp.

Kozielska (2015) prezentuje wiele dostępnych naukowych badań dowodzących zasadności i korzyści stosowania coachingowych metod w poradnictwie niedyrektywnym, z których wynika m.in. że „klienci coachingu wskazali poprawę w takich obszarach, jak pewność siebie (80%), kompetencje komunikacyjne (72%), kompetencje interpersonalne (71%), wydajność pracy (70%), zdrowie, dobre samopoczucie (63%), rozwój życia zawodowego, nowe możliwości zawodowe (62%), zarządzanie firmą (61%), zarządzanie czasem (57%), efektywność ze-

społół (51%)” (s. 170–171). Wyniki przywołanych badań pozwalają wnioskować o skuteczności stosowania coachingowych metod w obszarze rozwoju kompetencji osobistych, społecznych, funkcjonalnych i zarządczych klientów coachingu. Z kolei Ł. Brzeziński (2022), relacjonując wyniki swoich badań, stwierdził, że najczęściej wykorzystywaną i najbardziej efektywną formą pracy doradcy zawodowego z osobami dorosłymi jest forma poradnictwa indywidualnego (najczęściej wykorzystywana – 91,2%, najbardziej efektywna – 80,3%). Badani doradcy zawodowi przy wyborze formy pracy z osobą dorosłą najczęściej kierowali się aktywnością po stronie klienta (75% badanych), co wskazuje, że doradcy świadomie odchodzą od modelu poradnictwa dyrektywnego. Wśród metod dialogowych najczęściej wykorzystywane jest: zadawanie pytań jako sposób wspólnego poszukiwania informacji i określania uczuć (85% badanych) oraz określenie problemu osoby radzącej się (84% badanych) (Ł. Brzeziński, 2022, s. 342–362). Podobne wnioski formułuje Dobrzyniak, określając nową rolę doradcy, który akceptuje, wspiera, inspiruje, pobudza, docenia, kieruje uwagę, towarzyszy klientowi w jego staraniach zmierzających do skonstruowania planu własnej kariery (Dobrzyniak, 2017, s. 97). Zemelka (2015), dokonując analizy coachingu w kontekście jego źródeł, cech konstytutywnych i relacji do innych oddziaływań w zakresie szeroko pojętego wspierania rozwoju osobistego, wskazuje na jego niedyrektywny charakter oraz wywodzący się z psychologii humanistycznej paradygmat koncentracji na zasobach i potencjale rozwojowym człowieka. Ta metoda pracy z klientem skupia się na indywidualnym rozwoju i poprawie efektywności funkcjonowania człowieka w określonej sferze. Współczesne poradnictwo zawodowe bliższe jest coachingowi niż doradzaniu sensu stricto.

Poradnictwo w świetle wybranych teorii i koncepcji odnoszących się do coachingu

Wiele definicji poradnictwa, które można znaleźć w literaturze przedmiotu, Wojtasik (1994) dzieli na trzy grupy: (1) poradnictwo w węższym znaczeniu – „kładzie się nacisk głównie na moment udzielenia pomocy, najczęściej porady, podkreślając ważność interakcji doradcy z radzącym się jako znaczącego zdarzenia społecznego (kierunek psychologiczny)”; (2) poradnictwo w szerszym znaczeniu – „najbardziej istotny jest nie tyle moment udzielania porad (instrukcji, informacji itp.), ile ich realizacja, wpływanie na modyfikację sytuacji i zachowania radzącego się (kierunek pedagogiczny)”; (3) poradnictwo w znaczeniu systemowym – „wyeksponowanie w definicjach tego działania jako zjawiska społecznego (kierunek so-

cjologiczny)” (s. 9–10). Należy dodać, że niektórzy autorzy rozpatrują poradnictwo we wszystkich trzech znaczeniach, ponieważ stanowiska te nie wykluczają się wzajemnie. Kargulowa (1986, s. 10) zakłada, że termin *poradnictwo* stosowany jest w literaturze do oznaczania nie tylko działań praktycznych, ale i teorii, czyli zarówno systemu działań, jak i wiedzy na jego temat. W niniejszym opracowaniu przyjęto podejście, za Wojtasik (1994), by tym terminem określać działanie praktyczne, które powinno czerpać wiedzę z teorii poradnictwa – poradzoznawstwa.

W analizie koncepcji naukowych przychylnych podejściu coachingowemu nie można pominąć czterech wyodrębnionych przez Kozieleckiego (1977) psychologicznych koncepcji człowieka: (1) koncepcji behawiorystycznej, czyli człowieka zewnątrzsterownego według wzoru bodziec–reakcja; (2) koncepcji psychodynamicznej, czyli człowieka niedoskonałego, którego zachowania są ukierunkowane przez wewnętrzne siły motywacyjne, między którymi najczęściej zachodzi konflikt i tworzą się wtedy tzw. mechanizmy obronne; (3) koncepcji poznawczej, czyli człowieka samodzielnego, którego zachowanie zależy od informacji płynących ze świata zewnętrznego i informacji wewnętrznych, tzn. ze struktur poznawczych zakodowanych w pamięci trwałej w toku uczenia się i myślenia; (4) koncepcji humanistycznej, czyli dążenia człowieka do samorealizacji. Analiza owych koncepcji, pozwoliła Kargulowej (2005) wyróżnić, zbudowane odpowiednio na koncepcjach behawioralnej, humanistycznej i poznawczo-rozwojowej człowieka, trzy rodzaje poradnictwa zawodowego:

- 1) poradnictwo dyrektywne – czyli instrumentalne sterowanie radzącym się przez doradcę, w tej koncepcji radzący się może być uznany za przedmiot poradnictwa;
- 2) poradnictwo liberalne – polegające na zapewnieniu przez doradcę podmiotowemu radzącemu się poczucia bezpieczeństwa w samodzielnym dochodzeniu do zmian, poprzez korzystanie z zabiegów stymulujących rozwój jego „wewnętrznej” świadomości i zwiększanie odwagi bycia dorosłym;
- 3) poradnictwo dialogowe – które jest wspólnym rozwiązywaniem problemu w partnerskim dialogu doradcy i radzącego się – dialogu opartym na refleksyjnej analizie sytuacji, niejednokrotnie ujawniającej źródła opresji i ograniczeń, dotyczących obu partnerów – oraz dochodzeniem do konsensusu i zbliżaniem stanowisk (Kargulowa, 2005, s. 40).

O ile w pierwszym wypadku poradnictwo jawi się jako przymus, o tyle w pozostałych dwóch wydaje się ofertą do wykorzystania. Skłonić się można do stwierdzenia, że zarówno podejście liberalne, jak i dialogowe jest realizowane w procesie coachingowym, ale na różnych jego etapach. Tak więc obydwa te podejścia wydają się niezbędne i umożliwiają wykorzystanie coachingu do potrzeb poradnictwa zawodowego dla osób dorosłych.

Wyróżnienie kilku rodzajów poradnictwa z uwzględnieniem roli doradcy stało się możliwe dzięki pracom Rogersa, który już w latach 40. ubiegłego stulecia skrytykował poradnictwo dyrektywne i wypracował najpierw koncepcję poradnictwa skoncentrowanego na kliencie, a następnie poradnictwa współpartnerskiego, skoncentrowanego na relacji. Zgodnie z jego poglądami najważniejszą siłą napędową działania ludzi jest dążenie do samorealizacji i aktualizacji ich potencjalnych szans, co doskonale wpisuje się w podejście coachingowe.

Do teorii naukowych wspierających coaching w poradnictwie należy teoria podmiotowej koncepcji jednostki Rogersa. Rogers koncentrował się na niedyrektywnym wsparciu klienta doradztwa. Podejście Rogersa znane jest pod nazwą „podejścia skoncentrowanego na osobie”.

[Rogers] starał się zrozumieć ludzi na podstawie tego, jak spostrzegają siebie i otaczający świat. Uważał, że każdy widzi świat inaczej. Spostrzeżenia te składają się na indywidualne pole fenomenologiczne, obejmujące zarówno dane świadome, jak i nieświadome. Zachowania ludzi zdrowych kształtują się pod wpływem spostrzeżeń świadomych lub takich, które mogą być dostępne w świadomości. Choć pole fenomenologiczne jest prywatną własnością jednostki, to możemy dociekać, w jaki sposób inni ludzie spostrzegają świat, widzieć go ich oczami i rozumieć znaczenie, jakie mu przypisują. Najważniejsza część pola fenomenologicznego dotyczy Ja danego człowieka. (za: Pervin, 2005, s. 248)

W koncepcji Rogersa na pierwszy plan wysuwa się potrzeba utrzymania poczucia podmiotowego „Ja”, skojarzona z poczuciem wartości. Badacz kładzie nacisk na prywatny świat jednostki, świat doznań, który nazywa polem fenomenologicznym. To właśnie spostrzeżenia i interpretacje dokonywane przez daną osobę determinują jej późniejsze zachowanie. Aby więc zrozumieć czyjeś zachowanie, nie wystarczy znać obiektywną sytuację – musimy zrozumieć, jak tę sytuację widzi i przeżywa dana osoba. Wiąże się to z przekonaniem, że „człowiek doświadczający swoich myśli, doznań, uczuć, potrzeb, spostrzeżeń, wartości, znający swoje talenty i uzdolnienia, jest otwarty na informacje pochodzące z wewnętrznych doznań i ze świata zewnętrznego” (Dobrzyniak, 2017, s. 96). Pojęcie „Ja”, podstawowa kategoria w teorii Rogersa, odnosi się do postrzegania siebie samego i rozwija się w wyniku interakcji danej osoby ze środowiskiem. Ludzie zachowują się w sposób zgodny z posiadanym obrazem samego siebie i skłonni są odrzucać lub zniekształcać napływającą informację, która jest zagrażająca dla ich „Ja”. Doznanie może być ujęte w formę symboliczną (staje się wówczas wyraźnie i świadomie spostrzegane), może nie być poddane symbolizacji i pozostaje poniżej poziomu świadomości lub też może zostać zignorowane. Pojęcie „Ja” związane jest z poszukiwaniem odpowiedzi na następujące pytania: Kim jestem? Kim chcę być? Do czego dążę? Jaką

mam wartość? Efektem poradnictwa opartego na teorii Rogersa jest uzyskanie przez daną osobę poczucia spójności w wyżej wymienionych aspektach.

Rogers uważa, że każdy człowiek ma potencjalne zdolności zdrowego i twórczego rozwoju, jeśli weźmie odpowiedzialność za własne życie. Dla Rogersa ideałem jest człowiek samoaktualizujący się (za: Pervin, 2005, s. 26). Naturalnym motywem, który kieruje ludźmi, jest samorealizacja. To podstawowa potrzeba rozwojowa. Osoba samorealizująca się kieruje się własnymi doświadczeniami, słucha swojego wnętrza, podejmuje sama decyzje i odpowiada za nie. Jeśli człowiek nie realizuje się, tylko żyje doświadczeniami innych ludzi i przeżywa je jako własne, dochodzi do zaburzenia osobowości.

Doradca według Rogersa jest – powinien być – zdolny do szczerego, empatycznego słuchania, rozumienia i wspierania wypowiedzi swojego klienta. Jest autentyczny i pozostaje w dobrej interakcji z klientem. Klient potrzebuje autentyczności doradcy, bo sam potrzebuje odnaleźć siebie, poszukuje swoich odczuć, potrzeb i wartości, chce odpowiedzieć sobie na pytania: Jak żyć, co jest ważne? Wytworzenie podczas rozmów doradczych atmosfery przyjaznego słuchania, akceptowania i przyjacielskiego wspierania stwarza klimat, w którym klient się rozwija. Klient wchodzi w proces poszukiwania pomysłu na siebie. Następuje samoaktualizacja. Podstawową umiejętnością doradcy jest wytwarzanie przyjaznej atmosfery, w której klient czuje się bezpiecznie, czuje się akceptowany, zrozumiany, ma poczucie wsparcia, szacunku, czuje empatię i realizuje samokoncept. Redukuje to napięcie i odblokowuje jego zdolności do rozwoju samego siebie, według jego własnych zamiarów. Doradca zadaje specyficzne pytania, które pomagają klientowi w realizowaniu jego celów.

Do teorii związanych z poradnictwem zawodowym odnoszących się do podejścia coachingowego należy teoria konstrukcji kariery Savickasa. Stanowi ona uaktualnienie, rozwinięcie i integrację segmentów teorii rozwoju zawodowego Supera i koncentruje się na zagadnieniach osobowości zawodowej i przystosowalności do kariery. Nadmienić trzeba, za Paszkowską-Rogacz (2003), iż „rozwój zawodowy obejmuje wszystkie aspekty ogólnego rozwoju człowieka dotyczące zawodu, a zatem bardziej stosowne wydało się Superowi zastąpienie tego terminu pojęciem rozwoju kariery zawodowej” (s. 83).

Savickas posługuje się terminem *adaptacyjność karier* i analizuje aktywność zawodową jako mechanizm społecznej integracji. Stawia pytanie o to, w jaki sposób człowiek tworzy swoją karierę zawodową. Uważa, że ludzie konstruują własne kariery poprzez nadawanie znaczeń zawodowym i społecznym zachowaniom i doświadczeniom. Tak rozumiana kariera jest konstruowana dzięki biograficznej refleksyjności człowieka (Savickas, 2011b). Savickas akcentuje zarówno to, że każ-

dy człowiek jest predestynowany do wykonywania różnych zawodów, jak i to, że wiele różnych osób może wykonywać ten sam zawód. W procesie wspierającym konstruowanie kariery eksponuje się pracę podmiotu nad sobą, jego permanentny udział w życiowych projektach i wielopłaszczyznowych procesach, a także nabywanie doświadczeń i zwiększanie zdolności do podejmowania samodzielnych decyzji (Lenart, 2020, s. 36; Savickas, 2013, s. 148). W praktycznej działalności poradniczej Savickas proponuje wykorzystywać metody narracyjne, umożliwiające jednostkom przepracowanie swoich problemów, dzięki zdolności do refleksyjnego myślenia i konstruowania celu ważnego dla siebie i dla społeczeństwa (Savickas, 2011a). Sytuuje to poradnictwo jako proces, w którym kariera jest konstruowana poprzez biograficzne narracje i opowieści, stanowiące narzędzia kształtowania tożsamości. Według Savickasa proces konstruowania kariery zawodowej trwa przez całe życie człowieka. Abyśmy zatem potrafili we właściwy sposób zarządzać jej przebiegiem, powinniśmy poznać własne kompetencje w obszarze trzech ról: aktora, agenta oraz autora.

W nurt szerokiego podejścia do kariery – radzenia sobie w zmiennych i nieprzewidywalnych okolicznościach – wpisuje się teoria uczenia się z przypadków (ze zbiegów okoliczności) Krumboltza. W najogólniejszym ujęciu teoria ta zakłada, że „ludzkie zachowania są produktem niezliczonej ilości doświadczeń uczenia się, dostępnych zarówno w planowanych, jak i nieplanowanych sytuacjach. Rezultatem tych doświadczeń są umiejętności, zainteresowania, wiedza, przekonania, preferencje, emocje, a także przyszłe działania. Sytuacje, w jakich znajduje się człowiek, są po części rezultatem oddziaływań czynników, nad którymi nie ma on kontroli, po części zaś, rezultatem działań, które człowiek inicjuje sam” (Solarczyk-Ambrozik, 2021, s. 54). Teoria ta koncentruje się na rozwijaniu u klientów otwartości na nieplanowane zbiegi okoliczności i niespodziane doświadczenia oraz umiejętności włączania i wykorzystywania tych zdarzeń w karierze. Według Krumboltza i Levina nieplanowane, przypadkowe zdarzenia częściej determinują wybory życiowe i zawodowe niż całe nasze staranne planowanie. Przypadkowe spotkanie, odwołane spotkanie, spontaniczny wyjazd wakacyjny, praca zastępcza, hobby – to są rodzaje doświadczeń, które prowadzą do nieoczekiwanych kierunków życiowych i wyborów zawodowych. Badacze ci zachęcają do przygotowania się na nieoczekiwane, do korzystania z przypadkowych zdarzeń, do maksymalnego wykorzystania tego, co oferuje życie, i do nieplanowania swojej kariery (Krumboltz i Levin, 2004), co doskonale wpisuje się w determinanty czasów, w jakich żyjemy – czasów trudnych, wciąż zmieniających się i potrzeby elastycznego reagowania na zmieniające się warunki życia.

Istotą teorii uczenia się ze zbiegów okoliczności jest uwrażliwianie klientów doradztwa na szczęśliwe zbiegi okoliczności, które wielokrotnie zmieniają bieg

ich karier, oraz zwrócenie uwagi na znaczenie umiejętności uczenia się z przewidywanych i niespodziewanych zdarzeń oraz wykorzystywania pojawiających się okazji w planowaniu kariery (Minta, 2012, s. 32–34). Założenia teorii uczenia się ze zbiegów okoliczności przekładają się na praktykę poradnictwa niedyrektywnego. Działania doradcze w tym ujęciu to ukazywanie klientowi możliwości, jakie pojawiają się w trakcie niespodziewanych zdarzeń, co pozwala mu zrozumieć niepewną i niestałą naturę karier i że należy korzystać z pojawiających się szans, nawet gdyby one miały przybrać postać radykalnej zmiany kierunku kariery. Rolą doradcy jest pomoc klientowi w pozytywnym podejściu do warunków losowych i przypadkowych zdarzeń. Doradca pielęgnuje u swoich klientów: ciekawość – odkrywania możliwości uczenia się, zaangażowanie – w ciągłą naukę i rozwój umiejętności, wytrwałość – w stawianiu czoła przeszkodom, elastyczność – w reagowaniu na różne okoliczności i zdarzenia, optymizm – pozwalający na maksymalizację korzyści z nieplanowanych zdarzeń. Krumboltz twierdzi, że osoby posiadające te cechy częściej wykorzystują przypadkowe zdarzenia i zamieniają szczęśliwe zbiegi okoliczności w okazje (szanse zawodowe). Doradca ułatwia klientowi proces uczenia się poprzez pomoc w projektowaniu aktywności angażujących, które można kapitalizować. Klient uczy się bycia wrażliwym na alternatywne rozwiązania, uczy się angażować w działania eksploracyjne jako sposób na generowanie korzystnych, nieplanowanych zdarzeń. Celem poradnictwa jest wzmacnianie klienta w podejmowaniu działań umożliwiających bardziej satysfakcjonujące życie, także w obszarach niezwiązanych z karierą zawodową (Krumboltz, 2009). Sukces poradnictwa ocenia się na podstawie tego, co klient osiąga w świecie rzeczywistym poza sesją doradczą.

Kompetencje doradcy, które wynikają z przywołanych tu teorii, to odpowiednio dla teorii: Rogersa – akceptacja i szacunek, kształtowanie relacji, niedyrektywne wsparcie; Savickasa – kształtowanie relacji, pobudzanie do refleksji, zachęcanie do nadawania sensu działaniom; Krumboltza – indywidualne podejście, koncentracja na osiągnięciach, docenianie samodzielnych decyzji. Te kompetencje są związane z rolami opartymi na założeniu spotkania dwóch podmiotów działania poradniczego: doradcy i osoby korzystającej z doradztwa.

Rozmowa coachingowa jako rozmowa poradnicza doradcy i klienta

Podstawowym narzędziem pracy doradcy jest rozmowa z klientem. Coaching to szczególny sposób bycia w rozmowie i słuchania. „Istotą coachingu jest rozmowa, a osią tej rozmowy są wnikiwe, właściwie zadawane pytania” (Sidor-Rządkowska,

2022, s. 18). Rozmowa poradnicza doradcy i osoby radzącej się stanowi metodę pracy podczas sesji coachingowych. Doradca jest specjalistą w zakresie metody, a klient zajmuje pozycję eksperta dotyczącą treści działania. Taki sposób widzenia relacji pomiędzy doradcą a klientem umożliwia równowagę pomiędzy dawaniem i braniem oraz sprawia, że klient staje się aktywny i może funkcjonować z pozycji dorosłego. Warto dodać, iż poradnictwo indywidualne jest najczęściej wykorzystywaną formą pracy z osobami dorosłymi.

Jednym z najstarszych oraz powszechnie stosowanych modeli pracy coachingowej jest model GROW – opracowany na przełomie lat 70. i 80. XX wieku przez Gallweya, a spopularyzowany do zastosowań biznesowych przez sir Whitmore'a. Składa się on z czterech faz – czterech etapów rozmowy:

1. G, jak *Goal* (cel) – określenie pożądanego celu (ogólnego efektu całego procesu, jak i wyniku każdej pojedynczej sesji coachingowej). Do poprawnego sformułowania celu w coachingu można zastosować kilka narzędzi, m.in. powszechnie znany schemat SMART do określenia celu, który jest: specyficzny (*Specific*), mierzalny (*Measurable*), osiągalny (*Achievable*), realistyczny (*Realistic*) i terminowy (*Time-based*).
2. R, jak *Reality* (rzeczywistość) – poznanie obecnej rzeczywistości, zbadanie stanu bieżącego, eksploracja wyjściowej sytuacji klienta. Temu celowi może służyć analiza SWOT (*Strengths* – silne strony, *Weaknesses* – słabe strony, *Opportunities* – szanse, okazje i *Threats* – zagrożenia). Eksplorację rzeczywistości warto zrobić pod kątem wyzwań, jak i możliwości.
3. O, jak *Options* (opcje, możliwości), niektórzy dodają też drugie O – jak *Obstacles* (ograniczenia, przeszkody); jest to etap przeznaczony do generowania nowych możliwości, m.in. poprzez wykorzystanie technik kreatywnego myślenia oraz heurystyk wzmacniających innowacyjność. Racjonalna ocena wygenerowanych pomysłów następuje dopiero przy przechodzeniu do kolejnego etapu rozmowy/sesji, podczas której z fantastycznych idei ma się wyłonić konkretny plan działania, natomiast jego skuteczność jest uwarunkowana jak najbardziej adekwatnym osadzeniem planów w rzeczywistości.
4. W, jak *Will* (wola), *Way forward* (droga naprzód) albo *Wrap up* (plan dający zaangażowane działanie). Celem tego etapu jest przełożenie pomysłów oraz wygenerowanych opcji na skonkretyzowany i osadzony w czasie plan działań, zgodnie z uznanymi metodami planowania: ramowo w dłuższym okresie i coraz bardziej szczegółowo w krótszym okresie, aż po dokładne określenie potrzebnych zasobów oraz tzw. pierwszych kroków, czyli zadań do wykonania od razu (dzisiaj, najdalej jutro).

Podsumowanie poszczególnych funkcji modelu GROW w rozmowie poradniczej prezentuje tabela 2.

Tabela 2

Etapy i funkcje modelu GROW

Etap	Funkcje poszczególnych etapów	Przykłady pytań
G – Goal CEL	- wyjscie poza problem - zamiana problemu w cel - konkretyzacja celów, dobór celu - uświadomienie celów długookresowych i krótkookresowych oraz celu sesji - motywacja do pracy nad szukaniem rozwiązań	Jaki jest twój cel? Co chcesz osiągnąć? Co ma być rezultatem twojego działania? Co zyskasz, gdy to zrobisz, a co stracisz, gdy tego nie zrobisz?
R – Reality STAN AKTUALNY	- poszerzenie percepcji poprzez pytania coacha - rzeczywistość mentalna – osobisty odbiór bieżącej sytuacji - nazwanie i zrozumienie emocji przez klienta - samoobserwacja własnych działań - przegląd faktów – stan obecny - spis zasobów potrzebnych do realizacji celu	Jak jest obecnie? Gdzie teraz jesteś? Jak teraz wygląda sytuacja? Na jakie przeszkody możesz natrafić? Jakie działania już podjąłeś, by osiągnąć cel? Co się udało? Co było sukcesem, a co okazało się porażką? Jaką wiedzę na temat możliwych rozwiązań już posiadasz? Czego potrzebujesz? Z czyjego wsparcia możesz skorzystać?
O – Options OPCJE	- poszerzenie możliwości wyboru - generowanie opcji - zabawa - poprawa stanu emocjonalnego - doprecyzowanie kryteriów wyboru - poszukiwanie najlepszych rozwiązań	Co możesz zrobić? Jakie kolejne kroki możesz i chcesz podjąć na drodze do celu? Jakie mamy według ciebie opcje? Co jest najlepsze, a co najgorsze w danej opcji? Gdybyś nie miał żadnych ograniczeń, co byś zrobił?
W – Will WOLA – Way forward DALSZE KROKI	- dokonanie spośród wygenerowanych możliwości wyboru opcji do realizacji - przekładanie marzeń na plan działania - tworzenie planu ramowego i planów bardziej szczegółowych - spis pierwszych kroków, działań do podjęcia na początku - osadzenie planu w czasie - zabezpieczenie metod na pokonywanie przewidywanych przeszkód - zapewnienie sobie wsparcia - zadbanie o motywację na czas działania	Kiedy zaczniesz? Jaki będzie twój pierwszy krok? Co zrobisz już dziś, aby przybliżyć się do celu? Kiedy chcesz osiągnąć cel? Spróbuj – jak nie teraz, to kiedy? Jak będziesz sprawdzał postęp w docieraniu do celu?

Adnotacja. Źródło: opracowanie własne na podstawie: Czarkowska i Zawadzka-Jabłonowska, 2021.

Stosowanie modelu GROW w pracy doradców zawodowych – jako narzędzia metody coachingowej – wzmacnia bliskie relacje doradcy z klientem, koncentrację na rozwiązaniach, a nie na problemach, korzystnie wpływa na możliwość autorefleksyjnego podejścia klienta do skuteczności własnych działań, poznanie swoich mocnych stron, wzrost samooceny, podniesienie motywacji do działania, świadomość, że towarzyszą mu osoby gotowe do udzielenia wsparcia (Kozielska, 2015, s. 189).

Z kolei model GOLD (Rzycka, 2010) wykorzystywany jest podczas procesu coachingu w celu wyciągania konstruktywnych wniosków z popełnionych błędów oraz uczenia się na swoich doświadczeniach. Rozmowa poradnicza według modelu GOLD to rozmowa nastawiona na cele, rezultaty, naukę i wnioski. Struktura modelu GOLD (tabela 3) opiera się na czterech kluczowych pytaniach:

1. Co zamierzałeś osiągnąć?
2. Co osiągnąłeś faktycznie?
3. Czego się nauczyłeś?
4. Co zrobisz inaczej następnym razem w tego typu sytuacjach?

Model ten zakłada, że warto spożytkować popełnione błędy do rozwoju świadomości konsekwencji swoich decyzji i działań, readaptacji oraz aktywnego i konstruktywnego wyciągnięcia wniosków. Stwarza to dobre warunki dla procesu uczenia się i osobistego zaangażowania w poszukiwanie coraz lepszych rozwiązań na przyszłość.

Tabela 3

Tabelaryczne ujęcie modelu GOLD

Etap	Pytania
G – Goal CEL	Co zamierzałeś osiągnąć? Jaki był twój cel? Co miało być rezultatem twojego działania?
O – Outcome WYNIK	Jaki jest rezultat? Co osiągnąłeś faktycznie? Co poszło dobrze?
L – Learn UCZYĆ SIĘ	Czego się nauczyłeś? O co jesteś mądrzejszy? Jaką lekcję daje tobie to doświadczenie?
D – differently INACZEJ	Co zrobisz inaczej następnym razem w tego typu sytuacjach? Jakie inne możliwości teraz widzisz? Czego zrobisz więcej? Czego zrobisz mniej następnym razem?

Adnotacja. Źródło: opracowanie własne na podstawie: Czarkowska i Zawadzka-Jabłonowska, 2021.

Doradca zawodowy chcący wykorzystać w swojej pracy coaching może posługiwać się różnymi typami prowadzenia rozmów. Schemat rozmowy doradcy z klientem zaprojektowany według modelu GROW czy modelu GOLD wydaje się użytecznym narzędziem w praktyce poradnictwa niedyrektywnego. W coachingowym stylu poradnictwa podstawowym sposobem rozwiązywania problemów jest dialog oparty na partnerskich relacjach. Umiejętność rozmawiania, budowania kultury dialogu, kultury opartej na wzajemnym szacunku, docenianiu i zaufaniu stanowi najważniejszy atrybut współczesnego doradcy.

Biorąc pod uwagę etapy procesu poradniczego i coachingu, można – twierdzi Łukasz Brzeziński (2022) – wskazać ich wspólne cechy. Każdy z procesów zawiera następujące elementy: zawarcie z klientem kontraktu, rozpoznanie potrzeb, ustalenie szczegółów planu działania i rozwinięcie procesu oraz zakończenie związane z podsumowaniem, co się udało zrobić. Moment zawarcia kontraktu na poradę-coaching jest bardzo istotny z punktu widzenia jego skuteczności. Klient ma czas na zapoznanie się z doradcą-coachem i stwierdzenie, czy jego osobowość mu odpowiada oraz ocenienie, czy chce z nim współpracować i powierzyć mu swoje problemy. Osoba, która ma poczucie kontroli nad własnymi decyzjami i podejmuje je samodzielnie, chętniej angażuje się w różnego rodzaju działania. Ma to szczególne znaczenie w pracy z osobami dorosłymi. W coachingu wykorzystywanym w pracy doradców zawodowych istotne jest odpowiednie rozpoznanie potrzeb klienta – najlepiej przez niego samego – z pomocą doradcy-coacha. Determinuje to niejako możliwość realizacji kolejnego etapu, polegającego na ustaleniu właściwego planu działania. Błędne rozpoznanie – polegające na niedopytaniu o szczegóły i okoliczności – może doprowadzić do działań niezmiernych do rozwiązania problemu. Coachingowe poradnictwo kontynuowane jest prawidłowo wówczas, gdy rozwiązanie problemu jest właściwe. Ustalenie szczegółów i planu działania to zadanie przede wszystkim dla osoby radzącej się. Coach za pomocą wnikliwych pytań prowokuje klienta i motywuje do działania. Klient, jeśli zmuszony jest do odpowiedzi na starannie dobrane pytania coacha, odkrywa, że sam jest w stanie rozwiązać wiele swoich problemów. Pytania: Kiedy chcesz to zrobić? W jaki sposób możesz osiągnąć te cele? Kto może ci w tym pomóc? – sprawiają, że klient ma możliwość wnikliwej oceny sytuacji oraz wypowiedzenia deklaracji, a także zrealizowania jej poprzez konkretne działania. Zakończenie to etap niezmiernie istotny i świadczący o powodzeniu coachingu w sytuacji poradniczej – zawiera podsumowanie, co się udało zrobić, jak klient sobie poradził, co zmieniło się w jego życiu. Może tu nastąpić pochwała będąca pozytywnym wzmocnieniem sukcesu klienta.

Podsumowanie

Poradnictwo zawodowe stanowi rodzaj działalności, która ewoluuje w zakresie treści merytorycznych i stosowanych metod. Bodźcem dla przekształcania poradnictwa zawodowego i wdrażania jego nowej koncepcji jest nie tylko rozwój badań naukowych, ale przede wszystkim zmiany ekonomiczne, polityczne i społeczno-kulturowe. Tendencja do odchodzenia od tradycyjnych modeli poradnictwa zawodowego zaczyna być faktem. Wzrasta znaczenie działalności coachingowej w poradnictwie dla dorosłych oraz rośnie jej dostępność. Łukasz Brzeziński (2022, s. 401) na podstawie wyników badań własnych ustalił, że zdecydowana większość klientów poradnictwa zawodowego dla dorosłych – 72,5% – jest pozytywnie nastawiona do kwestii zastosowania coachingu w poradnictwie zawodowym.

Coaching jako działanie incydentalne może przynosić pozytywne skutki, zwłaszcza przy wysokiej motywacji zainteresowanych, lecz dopiero jako podejście procesowe, przejawiające się na kolejnych etapach zmiany, staje się narzędziem o silnym i dynamicznym mechanizmie oddziaływania (Bennewicz, 2010, s. 84). Jednak sięganie po coaching dopiero wówczas, gdy problem już wymaga ostatecznego rozwiązania (np. długotrwałe bezrobocie, wyuczona bezradność w pracy), nie jest najlepszym wyjściem. Najlepsze efekty przynosi systematyczna praca i raczej przygotowywanie się do mogących nastąpić kryzysów niż reagowanie dopiero wówczas, kiedy nastąpią. Niestety wielu klientów coachingu oczekuje szybkich – z dnia na dzień – efektów. Coaching im tego nie da. Za to na pewno nauczy pokory w stosunku do otaczającego świata i własnych ograniczeń (Z. Brzeziński, 2010, s. 121).

Coaching jako forma niedyrektywnego wsparcia stanowi skuteczną metodę radzenia sobie z wyzwaniami turbulentnej rzeczywistości. Wykorzystanie niedyrektywnych coachingowych metod w poradnictwie zawodowym stanowi niewątpliwie duże wyzwanie wobec możliwych trudności. Nie jest jednak niemożliwe, a wobec upatrywanych w coachingu korzyści jest to przedsięwzięcie kuszące, bo dobrze rokujące (Kozielska, 2015, s. 190). Efektywność poradnictwa niedyrektywnego z zastosowaniem coachingu jest bardzo duża. Efekty dotyczą przede wszystkim wzrostu pewności siebie, wyznaczania celów i ich realizowania, wzrostu poczucia odpowiedzialności za swoje działania i rosnącej samoświadomości. Do najbardziej znaczących korzyści zaliczyć można zmianę na poziomie mentalnym – klient staje się bardziej otwarty i gotowy na zmianę, bardziej dojrzały i proaktywny.

Bibliografia

- Bennewicz, M. (2010). Od indywidualnego rozwoju menedżerskiego do coachingu systemowego organizacji. *Coaching Review*, 1(1), 56–86.
- Brzeziński, Ł. (2022). *Coaching w poradnictwie zawodowym dla osób dorosłych*. Wydawnictwo Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego.
- Brzeziński, Z. (2010). Executive coaching w czasach kryzysu i zmian, czyli o metodzie dążenia do doskonałości przez menedżerów wyższego szczebla w każdych czasach. *Coaching Review*, 1(1), 108–122.
- Chapman, J.A. (2001). The work of managers in new organizational contexts. *Journal of Management Development*, 20(1), 55–68. <https://doi.org/10.1108/02621710110364790>
- Codreanu, A. (2016). A Vuca action framework for a Vuca environment: Leadership challenges and solutions. *Journal of Defense Resources Management*, 7(2(13)), 31–38.
- Czarkowska, L.D., Zawadzka-Jabłonowska, A. (2021). Coaching jako metoda wspierająca rozwój kapitału psychologicznego liderów i pracowników w turbulentnych czasach VUCA. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 141(4), 53–77.
- Dobrzyniak, M. (2017). Rola i kompetencje doradcy edukacyjno-zawodowego w świetle teorii naukowych i europejskich standardów. *Edukacja Ustawiczna Dorosłych*, 1, 93–102.
- Dubas, E. (2015). Przygotowanie do dorosłości – być i stawać się dorosłym. *Edukacja Dorosłych*, 72(1), 9–21.
- Giddens, A. (2001). *Nowoczesność i tożsamość. „Ja” i społeczeństwo w późnej nowoczesności* (tłum. A. Szulżycka). Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Hargrove, R. (2006). *Mistrzowski coaching* (tłum. I. Podsiadło). Oficyna Ekonomiczna.
- Kargulowa, A. (1986). *Poradnictwo jako wiedza i system działań. Wstęp do poradoznawstwa*. Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego.
- Kargulowa, A. (2005). *O teorii i praktyce poradnictwa. Odmiany poradoznawczego dyskursu. Podręcznik akademicki*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kozielecki, J. (1977). *Koncepcje psychologiczne człowieka*. Państwowy Instytut Wydawniczy.
- Kozielska, J. (2015). Perspektywy i nowe rozwiązania w doradztwie zawodowym. Coaching jako narzędzie pracy doradców zawodowych w kontekście idei lifelong learningu. *Studia Edukacyjne*, 37, 169–192.
- Krumboltz, J.D. (2009). The Happenstance Learning Theory. *Journal of Career Assessment*, 17(2), 135–154. <https://doi.org/10.1177/1069072708328861>
- Krumboltz, J.D., Levin, A.S. (2004). *Luck is no accident: Making the most happenstance in your life and career*. Impact Publishers.
- Lenart, J. (2020). Od tradycyjnego poradnictwa zawodowego dla młodzieży do poradnictwa konstruowania kariery i życia. Ciągłość i zmiana. *Studia Poradoznawcze / Journal of Counselling*, 9, 25–43. <https://doi.org/10.34862/sp.2020.2>
- Minta, J. (2012). *Od aktora do autora. Wspieranie młodzieży w konstruowaniu własnej kariery*. Krajowy Ośrodek Wspierania Edukacji Zawodowej i Ustawicznej.
- Oleś, P.K. (2011). *Psychologia człowieka dorosłego. Ciągłość – zmiana – integracja*. Wydawnictwo Naukowe PWN.

- Paszowska-Rogacz, A. (2003). *Psychologiczne podstawy wyboru zawodu. Przegląd koncepcji teoretycznych*. Krajowy Ośrodek Wsparcia Edukacji Zawodowej i Ustawicznej.
- Pervin, A.L. (2005). *Psychologia osobowości* (tłum. M. Orski). Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Pilch, T., Bauman, T. (2001). *Zasady badań pedagogicznych. Strategie ilościowe i jakościowe*. Wydawnictwo Akademickie „Żak”.
- Ramirez-Cyzio, K. (2010). Career coaching – podstawy teoretyczne i praktyka. *Coaching Review*, 2(2), 19–34.
- Rzycka, O. (2010). *Menedżer coachem. Jak rozmawiać, by osiągnąć rezultat*. Wolters Kluwer.
- Savickas, M.L. (2011a). *Carrer counseling*. American Psychological Association.
- Savickas, M.L. (2011b). Constructing careers: Actor, agent and author. *Journal of Employment Counseling*, 48(4), 179–181.
- Savickas, M.L. (2013). Career construction theory and practice. W: R.W. Lent, S.D. Brown (red.), *Career development and counseling: Putting theory and research to work* (s. 147–183). John Wiley & Sons.
- Schwab, K., (2016). *The fourth industrial revolution*. Penguin Random House.
- Seligman, M.E.P., Csikszentmihalyi M., (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5–14. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5>
- Sidor-Rządkowska, M. (2022). *Profesjonalny coaching. Zasady i dylematy etyczne w pracy coacha*. Wolters Kluwer.
- Solarczyk-Ambrozik, E. (2021). Przeobrażenia w obszarze pracy i nowe wyzwania kompetencyjne a zmiany paradygmatyczne w doradztwie zawodowym. *Studia Poradczawcze / Journal of Counselling*, 10, 45–62. <https://doi.org/10.34862/sp.2021.3>
- Suckiel-Bugajak, M., Śniecikowska, P. (2016). *Oferta edukacji w okresie dorastania a start w dorosłość*. W: A.I. Brzezińska, W. Syska (red.), *Ścieżki wkraczania w dorosłość* (s. 165–182). Wydawnictwo Nauk Społecznych i Humanistycznych UAM.
- Tomaszewska, R., Gerlach, R. (2022). *Człowiek w organizacji. Na osi czasu. Od historycznych do prognostycznych kierunków rozwoju* (t. 1). Wydawnictwo Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego.
- Urbański, R. (1993). Dorosłość jako podstawowe pojęcie andragogiki. W: J. Skrzypczak (red.), *Wybrane zagadnienia z oświaty dorosłych. Skrypt dla studentów pedagogiki* (s. 7–14). Wydawnictwo Naukowe UAM.
- Whitmore, J. (1997). *Coaching for performance: A practical guide to growing your own skills*. Nicholas Brealey Publishing.
- Wiśniewska, S. (2015). Zatrudnialność – pojęcie, wymiary, determinanty. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 35(1), 11–24. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0009.4583>
- Wojtasik, B. (1994). *Doradca zawodu. Studium teoretyczne z zakresu poradownictwa*. Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego.
- Wojtasik, B. (2011). *Podstawy poradnictwa kariery. Poradnik dla nauczycieli*. Krajowy Ośrodek Wsparcia Edukacji Zawodowej i Ustawicznej.
- Zemelka, A. (2015). Coaching jako niedyrektywna forma wsparcia rozwoju – inspiracje i perspektywy. W: M. Piorunek (red.), *Dymensje poradnictwa i wsparcia społecznego w perspektywie interdyscyplinarnej* (s. 19–35). Wydawnictwo Naukowe UAM.