

Agnieszka Koszałka\*

## **COACHING JAKO NIEDYREKTYWNA FORMA WSPARCIA OSÓB DOROSŁYCH W ROZWOJU KARIERY**

Współczesne zjawiska obserwowane na rynku pracy otwierają przed społeczeństwem nieograniczone możliwości rozwoju zawodowego, licznych staży, podejmowania międzynarodowej współpracy i wiele innych szans realizacji atrakcyjnej ścieżki kariery. Wszystkie te perspektywy formułują coraz wyższe oczekiwania zarówno pracowników, jak i pracodawców. Nasila się zapotrzebowanie na kadre o wysokich kwalifikacjach, gotową do nieustannego doskonalenia. Jednostki dbające o swoją konkurencyjność na rynku pracy oraz satysfakcjonującą pozycję społeczną korzystają ze zróżnicowanych form edukacji oraz doskonalenia zawodowego. Jedną z możliwych form wsparcia zawodowego jednostki w obliczu zachodzących zjawisk staje się coraz bardziej popularny coaching. Celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie coachingu jako niedyrektywnej formy wsparcia rozwoju kariery osób dorosłych. W tekście założyłam, że jest on przestrzenią do refleksji, planowania, a następnie realizowania indywidualnych ścieżek kariery, tym samym doskonalenia umiejętności adaptowania się jednostki do warunków zmiennego świata pracy. Zastosowaną metodą badawczą jest analiza literatury przedmiotu.

### **Sytuacja osób dorosłych poszukujących wsparcia w rozwoju kariery**

W literaturze przedmiotu funkcjonuje wiele koncepcji pojęcia kariery, których autorzy akcentują różne jej aspekty. Propozycje zdefiniowania kariery odbiegają od siebie również przypisanym im zakresem. Jeffrey Greenhaus traktuje karierę jako „strukturalną własność zawodu lub organizacji” (cyt. za Bańka 2007, s. 13). W tym ujęciu nacisk położony jest na sekwencję pozycji zajmowanych przez pracownika w danym zawodzie. Kariera może być również postrzegana jako ścieżka mobilności w strukturach organizacji. Według Augustyna Bańki istnieje podejście ujmujące karierę jako własność jednostki, czyli całość zebrań przez pracownika stanowisk, prac, pozycji zawodowych oraz doświadczeń (Bańka 2007, s. 13). Jak zauważa autor, zaprezentowane

---

\* **Agnieszka Koszałka**, mgr – Akademia Wychowania Fizycznego im. Eugeniusza Piaseckiego w Poznaniu, Zakład Pedagogiki; e-mail: koszalka@awf.poznan.pl.

rozumienia charakteryzują się zbyt ograniczającymi ramami. Obecnie pojawiające się definicje traktują karierę jako model doświadczeń związanych z pracą, który nadaje kierunek życia jednostki (Greenhaus i in. 2000, s. 9). Szerokie rozumienie kariery zawiera następujące po sobie doświadczenia związane z zatrudnieniem, rolami przyjmowanymi przez jednostkę oraz aktywnościami podejmowanymi w ciągu jej życia (cyt. za Bańka 2007, s. 14).

Współczesne definicje kariery zawierają następujące elementy wspólne: podkreślają stan posiadania jednostki, składają się z elementów subiektywnych i obiektywnych, z sekwencji doświadczeń zawodowych i pozazawodowych, swoim zasięgiem obejmują różne składniki lub rezultaty zatrudnienia. Podążając za współczesnym rozumieniem kariery, warto zauważyć, że obejmuje ona również osoby bezrobotne, ponieważ poświęcają oni swoje zasoby w celu zdobycia zatrudnienia (Bańka 2007, s. 14-15). Jak podkreślają Edwin L. Herr i Stanley H. Cramer, kariera cechuje się takimi własnościami, jak indywidualność, wyjątkowość oraz zależność od dokonanych wyborów przez daną jednostkę. Ma ona zmienny charakter i rozwija się przez całe życie. Swoim zasięgiem obejmuje zarówno sprawy zawodowe, jak i aspekty związane z poszukiwaniem zatrudnienia, okresem po zakończeniu aktywności zawodowej oraz integracją wielorakich ról, jakie jednostka przyjmuje w ciągu całego życia (Herr i Cramer 2001, s. 54).

W świetle przytoczonych definicji można przyjąć, że kariera traktowana jest jako dłuższa perspektywa czasowa nieograniczająca się jedynie do wyboru i wykonywania zawodu. Zdaniem Joanny Minty, kariery coraz rzadziej są linearne, cele i plany ulegają zaś ciągłym modyfikacjom. W obliczu tej sytuacji istnieje potrzeba rozwoju kompetencji projektowania, a zarazem przekształcania karier (Minta 2012, s. 7). Dynamicznie zmieniający się rynek edukacyjno-zawodowy wpływa na zdestabilizowany charakter współczesnych karier. Złożoność świata pracy, jego niestałość, a także jego wielowymiarowość, może powodować poczucie dyskomfortu wynikające z braku stałego i przewidywalnego zatrudnienia. Wiele ludzi mierzy się z trudnościami w podejmowaniu decyzji, dokonywaniu wyborów zarówno w sferze prywatnej, jak i zawodowej. Konstruowanie i rekonstruowanie kariery zdaniem J. Minty jest warunkiem przetrwania w obecnych czasach (Minta 2012, s. 7).

Wzrost zainteresowania wsparciem w obszarach związanych z karierą widoczny jest w większości krajów na świecie (Minta 2014, s. 114). Oczekiwania osób dorosłych przybierają różny kształt w zależności od określonych przez nie obszarów problematycznych i wyartykułowanych celów (Minta 2012, s. 7). Lucyna Myszką zwraca uwagę na pojawianie się nowych stylów funkcjonowania człowieka, w których młodzi dorośli wydłużają okres zależności finansowej, jak również czas poświęcony edukacji w celu przygotowania się do określonego zawodu. Po wejściu na rynek pracy zdobyte kwalifikacje ulegają dezaktualizacji, powodując konieczność ciągłego doksztalcania

i zdobywania kolejnych umiejętności. Praca w znacznym stopniu absorbuje jednostkę, wskutek czego zanika granica między życiem zawodowym i prywatnym. W wielu przypadkach obszar rozwoju zawodowego ma coraz większe znaczenie i zajmuje istotny wycinek egzystencji (Myszka 2014, s. 245-246).

Alicja Czerkawska, nawiązując do potencjalnych problemów dotyczących obszaru zawodowego, wymienia m.in. utratę pracy, przedłużający się okres poszukiwania pracy, niezadowolenie, utratę sensu pracy, podjęcie decyzji o dalszej edukacji. Przytoczone zagadnienia wpływają także na życie osobiste jednostki, np. na życie rodzinne, towarzyskie, spędzanie czasu wolnego oraz odpoczynek (Czerkawska 2008, s. 158). W obliczu wielu zróżnicowanych trudności, jakie napotyka jednostka w procesie planowania i realizowania własnej ścieżki kariery, pojawia się potrzeba korzystania ze zindywidualizowanych i uelastycznionych form wsparcia rozwoju karier. Naturalnym następstwem wydaje się rozwój coachingu, który cieszy się coraz większą popularnością w Polsce. Ze wsparcia coachingowego korzystają zarówno osoby prywatne, jak i organizacje (oferując swoim kluczowym pracownikom współpracę z coachem w celu podniesienia ich osobistej efektywności). Obserwowany jest wzrost zainteresowania coachingiem, który staje się coraz bardziej powszechną formą rozwoju kariery. Powody poszukiwania tego rodzaju niedyrektywnej formy wsparcia są zróżnicowane i wynikają z indywidualnej sytuacji życiowej danej jednostki lub organizacji. Motywy podejmowania współpracy wskazywane przez International Coach Federation (ICF) to przede wszystkim wybór zawodu, zmiana stanowiska lub miejsca pracy, chęć rozwoju nowych umiejętności lub odkrycia kompetencji do tej pory niewykorzystanych (<http://icf.org.pl/pl81,kluczowe-kompetencje-coacha-icf.html>). Dorota Pisula wyróżnia cztery grupy dorosłych, które szczególnie potrzebują wsparcia w sferze rozwoju karier. Są to studenci i absolwenci uczelni, osoby mające pracę, bezrobotni, a także kończący drogę zawodową. Każda z przytoczonych grup charakteryzuje się odrębnymi potrzebami oraz problemami do rozstrzygnięcia w kontekście kariery (Pisula 2009, s. 90). Autorka zwraca uwagę na sytuację i oczekiwania osób znajdujących się na poszczególnych etapach planowania i realizacji karier, zaczynając od charakterystyki jednostek wchodzących na rynek pracy.

Pierwszą grupą opisaną przez autorkę są studenci i absolwenci, którzy oczekują wielowymiarowego wsparcia w poszukiwaniu i realizowaniu nowych doświadczeń zawodowych i edukacyjnych. Zależy im na odnalezieniu najbardziej satysfakcjonującej ścieżki rozwoju. Niejednokrotnie łączą naukę formalną z pracą zarobkową, rozwijając przy tym wiele potrzebnych umiejętności na rynku pracy. W tym kontekście studia to czas wielowymiarowego poznawania i zdobywania doświadczenia (Pisula 2009, s. 90). Działaniami pomocowymi na tym etapie mogą zostać objęte dwie grupy usytuowane wobec siebie w opozycji. Z jednej strony to osoby o niskiej samoświadomości,

szczątkowym planie dotyczącym przyszłości zawodowej (lub jego braku), o słabej orientacji zawodowej, które odsuwają decyzje związane z karierą. Wizyta u specjalisty z zakresu konstruowania karier jest więc ich pierwszą konfrontacją z własnymi możliwościami oraz wymaganiami pracodawców. Oczekują one doraźnej pomocy w formie gotowej rady lub oferty pracy. Istnieje także grupa o wysokiej samoświadomości, precyzyjnych planach działania, licznych zasobach wynikających z podejmowanych uprzednio doświadczeń zawodowych. Osoby te znają swój potencjał, chcą się rozwijać, więc największą pomocą dla nich będzie analiza różnych możliwości rozwoju oraz dookreślenie planów zawodowych (Pisula 2009, s. 91).

Kolejną grupą wyróżnioną przez autorkę są osoby bezrobotne. Charakteryzują się one silnie zróżnicowanymi potrzebami ze względu na sytuację, w jakiej się znajdują (macierzyństwo, zwolnienia, utrata stanowiska po restrukturyzacji oraz wiele innych przyczyn braku zatrudnienia), a to ukierunkowuje ich oczekiwania wobec efektów pracy w obszarze kreowania ścieżki edukacyjno-zawodowej. Istnieje jednak jeden wspólny, uniwersalny cel wsparcia tej grupy usługobiorców – zwiększenie motywacji oraz kreowanie postaw proaktywnych (Pisula 2009, s. 94).

Trzecią grupę stanowią osoby mające pracę i korzystające z różnych form wsparcia rozwoju kariery, motywowane najróżniejszymi powodami. Należą do nich: chęć awansu, niestabilna pozycja zawodowa, niesatysfakcjonujące warunki zatrudnienia i wiele innych. Wspólne ustalenie wzajemnych oczekiwań i celu spotkań nada optymalny kierunek pracy (Pisula 2009, s. 98-99).

Ostatnia grupa wyróżniona przez autorkę to jednostki, które kończą drogę zawodową. Działania pomocowe opierają się w dużej mierze na wyborze i zaplanowaniu kolejnych form aktywności, a te zależne są m.in. od miejsca zamieszkania oraz sytuacji finansowej klienta. Celem jest zmniejszenie poziomu stresu związanego ze zmianami zawodowymi i minimalizacją prawdopodobieństwa występowania negatywnych konsekwencji kończenia etapu pracy zawodowej. W przypadku braku planowania aktywności pozazawodowej realnym zagrożeniem odejścia na emeryturę czy rentę może się okazać subiektywne poczucie nieużyteczności, smutku i ogólnego obniżenia poczucia własnej wartości (Pisula 2009, s. 101).

W artykule szczególną uwagę poświęciłam grupie, która najczęściej korzysta z coachingu, a mianowicie dorosłym pracującym. Jednym z wielu czynników, które potencjalnie mogą determinować to, że coaching jako niedyrektywna forma wsparcia cieszy się zainteresowaniem szczególnie wśród osób pracujących, jest aspekt finansowy. Profesjonalne usługi coachingowe są kosztowną inwestycją w rozwój kariery, ponieważ wymagają wkładu finansowego. To także długofalowa inwestycja czasu, gdyż sesje z coachem powinny być ujęte w procesie, składającym się z kilku spotkań. Podczas

nich klient oszacowuje własne zasoby oraz obszary rozwojowe w kontekście kompetencji i kwalifikacji, aby skonstruować plan działania i rozbudzić w sobie motywację do jego realizacji.

Opisane sytuacje osób dorosłych przyczyniają się do poszukiwania wsparcia w rozwoju karier w celu uzyskania indywidualnie zdefiniowanych korzyści. Coaching charakteryzuje się elastycznością i całkowitym dopasowaniem do zgłaszanych potrzeb, co w znacznym stopniu umożliwia skuteczną realizację oczekiwań klientów.

## **Założenia i idee coachingu**

Coaching to termin coraz częściej pojawiający się na rynku usług edukacyjnych. Stosowany jest do określenia różnych form rozwoju, nie zawsze jednak odpowiada to rzeczywistym założeniom pracy zgodnym z nurtem pracy coachingowej. Jest to stosunkowo nowa praktyka, która służy jednostkom w szeroko rozumianym samodoskonaleniu. Nie jest unaukowniona, choć opiera się na dorobku licznych dziedzin naukowych. Obecnie istnieje dość szeroka luka związana z rzetelnie przeprowadzonymi badaniami, ponieważ brakuje wystarczających dowodów świadczących o skuteczności coachingu. Pomimo wielu dyskusji rozprzestrzenił się on i z powodzeniem funkcjonuje w nowych obszarach, takich jak: szkolnictwo, poradnictwo, sport, pomoc społeczna, zarządzanie, ekonomia i wiele innych. Można zaobserwować wielość funkcjonujących definicji coachingu, nierzadko błędnych, niepełnych lub zniekształconych. Nadużywanie tego terminu (stosowane przez usługodawców ofert z zakresu rozwoju w celu ich uatrakcyjnienia) prowadzi do chaosu terminologicznego. Liczne działania marketingowo-sprzedazowe wprowadzają klienta w błąd i oferują inne formy usług rozwojowych. Indywidualne doświadczenia klientów korzystających z ofert nazwanych coachingiem (o nieoczywistym poziomie merytorycznym oraz wątpliwych kompetencjach coacha) przyczyniają się do fali krytyki, nazywając coaching „oszustwem” (Podgórný i Drabik-Podgórná 2015, s. 31).

Rzetelne organizacje zajmujące się akredytacją potencjalnych coachów: International Coach Federation (ICF) oraz International Coach Community (ICC) mają klarowny kodeks etyczny, profil kompetencyjny profesjonalnego coacha oraz jasne kryteria nadawania akredytacji. ICF opisuje coaching jako interaktywny proces:

który pomaga pojedynczym osobom lub organizacjom w przyspieszeniu tempa rozwoju i polepszeniu efektów działania. Coachowie pracują z klientami w zakresach związanych z biznesem, rozwojem kariery, finansami, zdrowiem i relacjami interpersonalnymi. Dzięki coachingowi klienci ustalają konkretniejsze cele, optymalizują swoje działania, podejmują trafniejsze decyzje i pełniej korzystają ze swoich naturalnych umiejętności (<http://icf.org.pl/pl79.coaching.html>).

Powyższa definicja silnie koresponduje z propozycją International Coaching Community, która przyjmuje następującą postać: „Coaching jest procesem, którego głównym celem jest wzmocnienie klienta oraz wspieranie go w samodzielnym dokonywaniu zamierzonej zmiany (w oparciu o własne odkrycia, wnioski i zasoby)” ([www.iccpoland.pl/pl/centrum\\_prasowe/definicja\\_coachingu](http://www.iccpoland.pl/pl/centrum_prasowe/definicja_coachingu)).

Propozycja Marka Podgórnego i Violetty Drabik-Podgórnego wydaje się holistycznym ujęciem na dość wysokim poziomie ogólności:

Coaching to dynamiczny proces zorientowany na osobiste i/lub zawodowe cele klienta, odblokowujący jego potencjał przez trening refleksyjności nad sobą i otoczeniem oraz przez uczenie się nowych umiejętności. Dokonuje się w interpersonalnym dialogu, jest zbudowany na partnerstwie i zaufaniu oraz uwzględnia wielokontekstowe usytuowanie jednostki (Podgórny i Drabik-Podgórnego 2015, s. 9).

Definicja ta akcentuje najistotniejsze podstawy coachingu, w klarowny sposób przedstawia główne założenia oraz pożądany charakter wzajemnych relacji uczestników procesu. Można więc zauważyć, że powtarzalnymi elementami wspomnianych definicji są: procesualny charakter, ustrukturalizowana forma oraz wprowadzenie celowej zmiany przez klienta dzięki jego zasobom. Coaching ukierunkowany jest na projektowanie przyszłości, strategiczne planowanie i osiągnięcie celów. Jednak zakres jego oddziaływań bywa mylony z innymi działaniami wspierającymi, jak np. konsulting, psychoterapia, doradztwo czy mentoring. W dalszej części artykułu wskazano różnice między dziedzinami oraz nakreślono zakresy ich działań. Łukasz Marciniak, podejmując problematykę coachingu i innych form pomocowych, zwraca szczególną uwagę na granicę między poszczególnymi formami wsparcia jednostki.

Konsulting daje i proponuje najbardziej optymalne rozwiązania zaistniałych problemów, np. w organizacji. Specjaliści służą swoją radą, doświadczeniem, a przede wszystkim wiedzą, co jest sprzeczne z założeniami coachingu. „Ewentualny rozwój [...] pracownika jest efektem pośrednim konsultingu, który bezpośrednio ma służyć tworzeniu rozwiązań [...], w coachingu oddziaływanie będzie odwrotne” (Marciniak 2009, s. 34). To znaczy, że coaching służy do wspierania rozwoju, a dopiero to może pośrednio skutkować rozwiązaniem problemów w organizacji. Coachowie, przeciwnie do konsultantów, nie są ekspertami niezbędnymi do decydowania o strategii firmy. Mogą wspierać klienta coachingowo w procesie podejmowania decyzji, ale nie oferują rozstrzygnięcia (Marciniak 2009, s. 35).

Psychoterapia, jako jedna z wielu dziedzin zajmująca się zdrowiem psychicznym, dała podwaliny do rozwoju coachingu, jednak nie może być z nim utożsamiana. Rozwój potencjału klienta opiera się na „wieloletnim doświadczeniu psychoterapii” i wykorzystuje niektóre komponenty terapii. Neurolingwistyczne programowanie, również

wykorzystywane w ćwiczeniach coachingowych, jest rodzajem terapii poznawczo-behawioralnej (Rogers 2009, s. 27). Pomimo zapożyczeń coaching jest autonomiczny i w pełni wykształcony, a jego nadrzędny cel różni się od celu terapii. Grupą docelową coachingu są ludzie, którzy pragną się rozwijać, natomiast klienci usług psychoterapii podlegają diagnozie, a następnie działaniom korygującym narzuconym przez terapeutę, który wyznacza określone cele terapii na tle dysfunkcji i zaburzeń. W coachingu to klient sam określa pożądane efekty sesji (Marciniak 2009, s. 34). To właśnie jest zasadniczą różnicą i granicą – coach, który pracuje z klientem wymagającym terapeuty, nie jest w stanie pomóc mu narzędziami coachingowymi i odwrotnie.

Doradztwo jest działaniem bliskim psychoterapii ukierunkowanym na pomoc klientom, których problemy mogą mieć podłoże psychiczne lub psychosomatyczne (Marciniak 2009, s. 34). Jest ono nazbyt dyrektywne, ponieważ relacja między doradcą a klientem jest nadrzędna (i taka być powinna, przynajmniej z perspektywy posiadania specjalistycznej wiedzy przez doradcę, dla której klient zamawia konsultację). Natomiast profesjonalny coach stara się zbudować relację partnerską, a wszelkie przejawy nierównorzędności mają swoje przełożenie na mniejszą efektywność sesji (Marciniak 2009, s. 35).

Mentoring, rozumiany jako dzielenie się doświadczeniem, jest swego rodzaju nauczaniem tego, co w najwyższym stopniu opanował pracownik o dłuższym stażu pracy, określanym mianem mentora. Relacja pozwala na przekazywanie informacji, nauczanie czy dzielenie się wskazówkami dotyczącymi sprawnego wykonywania zadań. Mentor zaleca naśladowanie własnego stylu pracy jako tego najbardziej optymalnego i skutecznego. W coachingu przekaz wiedzy i własnych przemyśleń klientowi sprzeciwia się fundamentalnym założeniom oraz zaburza proces zdobywania przez niego pewności siebie, a także wiary we własną kreatywność (Marciniak 2009, s. 35). Swoistość coachingu polega na uwalnianiu potencjału klienta w wymiarze osobistym oraz zawodowym w sposób niedyrektywny i nie wymaga od coacha posiadania specjalistycznej wiedzy w dziedzinach omawianych przez klienta w trakcie procesu. Coach stwarza możliwość do refleksji, zdefiniowania celu w zgodzie z wartościami, przekonaniami i preferencjami klienta.

W tej części artykułu zostały zaprezentowane podstawowe założenia coachingu, które wskazują na niedyrektywny charakter jego oddziaływań. Zaakcentowano, że klient korzystający ze wsparcia coacha samodzielnie definiuje swoje potrzeby, cele oraz projektuje kolejne etapy realizacji ustalonych planów zawodowych oraz osobistych. Ukazane zostały podobieństwa i różnice charakterystyczne dla innych form wsparcia rozwoju kariery osób dorosłych.

## **Coaching jako niedyrektywna forma wsparcia rozwoju kariery osób dorosłych**

Osoby dorosłe zmagają się z licznymi wątpliwościami i trudnościami związanymi z projektowaniem i realizowaniem swoich planów edukacyjno-zawodowych. Z tego powodu poszukują wsparcia, korzystając z różnego rodzaju usług, w celu uzyskania satysfakcjonujących efektów w obszarze kariery. Jedną z możliwych dróg rozwoju zawodowego i osobistego odnajdują w procesie coachingowym. Należy zwrócić uwagę na czynniki determinujące podjęcie decyzji o współpracy właśnie z coachem, a nie innym specjalistą z zakresu karier, oraz na korzyści, których mogą się spodziewać. Sabine Dembkowski, Fiona Eldrige oraz Ian Hunter (2010, s. 26-29) wskazują osiem potencjalnych motywów, którymi kierują się osoby poszukujące wsparcia w procesie coachingowym. Według założeń autorów, przynajmniej jeden z tych czynników determinuje decyzję o podjęciu współpracy z coachem specjalizującym się w obszarach związanych z rozwojem kariery. Jako pierwszy przytaczają wzrost dobrobytu, rozumiany jako powiększenie dochodów, które umożliwiają swobodne dysponowanie nimi jako inwestycja we własny rozwój lub zaspokojenie potrzeby uzyskania wsparcia. Drugim powodem są zmiany w strukturze rodziny, czyli fragmentaryzacja struktur wsparcia jednostki. Ciągłe zmiany miejsca zamieszkania lub liczne podróże pozbawiają możliwości utrzymania silnych sieci społecznych i więzów rodzinnych. Trzeci to upadek tradycji religijnych, które stanowiły źródło mentalnej siły, przyczynił się on do konieczności poszukiwania alternatywnego źródła wsparcia oraz przestrzeni do refleksji. Następnym czynnikiem jest wzrost złożoności życia zawodowego (wykonywanych zadań, oczekiwanych kompetencji, zmiennego charakteru wymagań stawianych pracownikom). Klienci poszukują pomocy, by zniwelować napięcie wynikające z dezinformacji i niepewności. Kolejny motyw korzystania ze wsparcia coacha związany jest z tempem zachodzących zmian. Wpływa on na wieloaspektowość roli pracownika i jej niejednoznaczne zdefiniowanie. Szóstą przesłankę do podjęcia współpracy z coachem autorzy identyfikują z brakiem dokładnie zdefiniowanej roli wynikającej z zajmowanego stanowiska lub celu zawodowego (jej zmiennego charakteru wywołanego dynamiką zmian rynkowych). Pokłosiem może być pogłębiający się stan przeciążenia, który odbija się na jakości pracy, słabsze wyniki wywierają zaś dodatkową presję wynikającą z konieczności poprawy jakości pracy (Dembkowski, Eldrige, Hunter 2010, s. 26-29). Aleksy Poczowski wskazuje, że awans zawodowy wiąże się z wprowadzaniem licznych zmian zarówno w zakresie kompetencji, funkcjonowania, jak i odpowiedzialności. Istotna zmiana w myśleniu o planowaniu i realizowaniu ścieżki kariery spowodowana jest zjawiskiem szybkiego uczenia się oraz podnoszenia kwalifikacji, co w konsekwencji przyczynia się do zdobywania kolejnych awansów w krótszym czasie (Poczowski 2008, s. 319).



W następstwie tak postrzeganej sytuacji zawodowej modyfikacji podlegają pierwotne plany i założenia dotyczące rozwoju kariery, a co za tym idzie, wzrost aspiracji, zmiana systemu wartości oraz oczekiwań wobec dalszej ścieżki zawodowej (Myszka 2014, s. 249). Siódmym potencjalnym powodem korzystania z usług jest zjawisko malejącego poczucia bezpieczeństwa i stabilnej pozycji w firmie na rzecz zatrudniania pracowników, którzy są w stanie poświęcić więcej czasu i zaangażowania w pracę. Niepewność pracowników rodzi presję, by pracowali oni dłużej i wydajniej w jeszcze krótszym czasie. W obliczu wielu trudności związanych z przeciążeniem psychicznym, korzystają oni z coachingu, który jest dla nich przestrzenią do przeanalizowania własnych obaw oraz konsekwencji możliwych wyborów. Ostatnim powodem jest zanik pracy na całe życie. Odczuwany może być jako źródło stresu i niepewności, ponieważ każda zmiana pracy wymaga sprawdzenia się w nowej roli, a także może wymuszać potrzebę zmiany miejsca zamieszkania i powodować fragmentaryzację rodziny (Dembkowski, Eldrige, Hunter 2010, s. 26-29). Dynamika zachodzących przekształceń rodzi potrzebę rozwiązań „właściwych w danej chwili”. Nierzadko może się stać ona determinantem wyboru coachingu, ponieważ w odróżnieniu od szkoleń pozwala na omawianie konkretnych sytuacji z życia zawodowego, uwzględniając wszystkie okoliczności swoiste w danej organizacji oraz wyznawane wartości i posiadane zasoby. Rosnąca potrzeba nieustannego rozwoju wpływa na wymagania wobec pracowników, które mają swoje odzwierciedlenie w powinności doksztalcania się przez cały okres trwania kariery, co umożliwi optymalizację własnych działań (Dembkowski, Eldrige, Hunter 2010, s. 26-29). Przedstawione motywy determinujące decyzję o współpracy coachingowej należy analizować także przez pryzmat potencjalnych zysków dla klienta, na które powołują się coachowie, oferując swoje usługi.

Autorzy literatury przedmiotu wskazują wiele korzyści płynących z rozwoju opartego na niedyrektywnej formie wsparcia, jaką jest coaching. Dotyczy to zarówno sukcesów w obszarach osobistych, jak i zawodowych. Są to jednak doniesienia nierzadko opisane na podstawie obserwacji i interpretacji praktyków. Coaching jest stosunkowo młodą dziedziną, dlatego wciąż brakuje wystarczających naukowych dowodów, świadczących o jej skuteczności. Aspekt zdefiniowania korzyści wynikający z aktywnego uczestnictwa w procesie coachingowym jest problematyczny, ponieważ nadal istnieje niewiele rzetelnych badań. Na potrzeby niniejszego artykułu przytoczone zostały dwa raporty traktujące o skuteczności.

International Coach Federation zleciła firmie Pricewaterhouse Coopers badanie dotyczące rezultatów stosowania coachingu jako niedyrektywnej formy wspierającej rozwój w organizacjach. Badania przeprowadzone zostały w 2008 r. na grupie 2165 pracowników z 64 krajów. Uzyskane wyniki wskazują, że pracownicy uczestniczący w procesach coachingowych deklarowali poprawę funkcjonowania w następujących

obszarach związanych z życiem zawodowym: pewność siebie (80%), związki (73%), kompetencje komunikacyjne (72%), kompetencje interpersonalne (71%), wydajność w pracy (70%), równowaga życia zawodowego i osobistego (67%), zdrowie/dobre samopoczucie (63%), rozwój życia zawodowego/nowe możliwości zawodowe (62%), organizacja życia osobistego (61%), zarządzanie firmą (61%), zarządzanie czasem (57%), efektywność zespołów (51%). Na podstawie odpowiedzi osób badanych można wnioskować, że coaching w znacznym stopniu poprawia funkcjonowanie jednostki w obszarach związanych zarówno z karierą, jak i życiem osobistym (<http://www.kadry.abc.com.pl/artykuly/pracownicy-coraz-niechetniej-korzystaja-z-coachingu-pomimo-jego-skuteczności,74604.htm>).

Kolejnym doniesieniem o korzyściach wynikających ze współpracy coachingowej jest analiza wyników tej praktyki prowadzonej przez autorów raportu opublikowanego w czasopiśmie „The Economic Times”. Raport zawiera ranking stu spółek (Fortune 100), z którego wynika, że zwrot z inwestycji dla organizacji oferującej coaching pracownikom jest prawie sześć razy większy niż poniesione koszty. W tym samym raporcie zostają wymienione także obszary, w których nastąpiła poprawa: relacji między pracownikami (77%), efektywności pracy zespołowej (67%) oraz satysfakcji z wykonywanej pracy (61%) (<http://www.kadry.abc.com.pl/artykuly/pracownicy-coraz-niechetniej-korzystaja-z-coachingu-pomimo-jego-skuteczności,74604.htm>). Uczestnicy procesów coachingowych zwracają uwagę na wyjątkowość tego doświadczenia i wspominają relację z coachem, stymulującym zarówno do refleksji, jak i działania. Twierdzą, że „bardzo szybko pokonali wewnętrzne przeszkody i rozwinęli skrzydła” (<http://www.kadry.abc.com.pl/artykuly/pracownicy-coraz-niechetniej-korzystaja-z-coachingu-pomimo-jego-skuteczności,74604.html>). Przytoczone wyniki badań pozwalają domniemywać, że coaching może stanowić wsparcie w sferze rozwoju karier osób dorosłych. Należy jednak pamiętać, że klient samodzielnie definiuje swój cel i korzyści, jakie chce osiągnąć dzięki coachingowi, a więc jednostkowe doświadczenia klientów mogą wskazywać skuteczność coachingu w innych obszarach niż wskazane w powyższych badaniach.

## Podsumowanie

Nadrzędną rolą coachingu jest niedyrektywne wsparcie klienta w procesie budowania jego świadomości o realnej pozycji na rynku pracy, a także możliwościach rozwoju zawodowego i osobowego. Klient rozpoznaje swoje zasoby i obszary rozwojowe, a następnie konfrontuje je z obowiązującą sytuacją na rynku pracy, zdobywa wystarczające podłoże do samodzielnego planowania ścieżki kariery. Założenia postawione we wstępie artykułu należy zweryfikować pozytywnie, w świetle analizowanej literatury. Coaching może się stać niedyrektywną formą wsparcia rozwoju karier osób dorosłych.

Dynamika zmian zachodzących na współczesnym rynku pracy ma swoje odzwierciedlenie w funkcjonowaniu organizacji, które muszą sprostać stojącym przed nimi wymaganiom, stawiają więc coraz bardziej złożone warunki pracownikom oraz potencjalnym kandydatom. Ta sytuacja przyczynia się do poszukiwania wsparcia w rozwoju kariery. Praktyka coachingowa cieszy się coraz większym zainteresowaniem zarówno ze strony indywidualnych klientów, jak również organizacji, ponieważ charakteryzuje się całkowitym zindywidualizowaniem wobec klienta i zgłaszanych przez niego potrzeb, co w znacznym stopniu umożliwia skuteczną realizację jego oczekiwań. Dzięki coachingowi osoby dorosłe – poszukujące wsparcia w kontekście zarządzania karierą – znajdują okazję do rozbudzenia refleksji nad własną drogą zawodową, konstruują i rekonstruują swoją karierę oraz podnoszą kompetencje adaptacyjne wobec rynku pracy oraz innych wyzwań współczesnego świata. Według przytoczonych wyników badań klienci mogą się spodziewać poprawy w funkcjonowaniu zarówno w życiu zawodowym, jak i osobistym. Istotnym aspektem jest poczucie empowermentu, jakie może towarzyszyć klientom w czasie procesu oraz po jego zakończeniu. Coaching, który w swoich postulatach podkreśla nieograniczony potencjał każdego człowieka i stwarza mu przyjazne warunki do realizacji własnych aspiracji zawodowych, uposaża go w uniwersalne narzędzia ułatwiające kreowanie własnego Ja. Nadrzędnym celem jest dążenie do stanu, w którym klient samodzielnie potrafi i chce rozwiązywać swoje problemy oraz podejmować nowe wyzwania, uwzględniając przy tym szanse i zagrożenia.

## Bibliografia

- Bańka A. (2007), *Psychologiczne doradztwo karier*, Print-B, Poznań.
- Czerkawska A. (2008), *Problemy zawodowe doradcy*, „Dyskursy Młodych Andragogów”, t. 9, s. 155-165.
- Dembkowski S., Eldrige F., Hunter I. (2010), *Coaching kadry kierowniczej*, Wydawnictwo profesjonalne PWN, Warszawa.
- Greenhaus J.H., Callahan G.A., Goshall V.M. (2000), *Career management*, „Forth Worth: te Dryden Press”, nr 4, s. 9.
- Herr E.L., Cramer S.H. (2001), *Planowanie kariery zawodowej*, „Zeszyty Informacyjno-Metodyczne Doradcy Zawodowego”, nr 15, s. 54.
- Marciniak Ł.T. (2009), *Coaching a inne działania wspierające; konsulting, psychoterapia, consulting i mentoring*, w: *Coaching – teoria, praktyka, studia przypadków*, M. Sidor-Rządkowska (red.), Oficyna Wolters Kluwer, Kraków, s. 34-35.
- Marciniak Ł.T. (2009), *Pojęcia i odmiany coachingu*, w: *Coaching – teoria, praktyka, studia przypadków*, M. Sidor-Rządkowska (red.), Oficyna Wolters Kluwer, Kraków, s. 68.
- Minta J. (2012), *Od aktora do autora. Wspieranie młodzieży w konstruowaniu własnej kariery*, KOWEŻiU, Warszawa.
- Minta J. (2014), *Oblicza współczesnych karier w perspektywie poradowniczej*, „Dyskursy Młodych Andragogów”, t. 15, s. 113-127.

- Myszka L. (2014), *Zmiany w myśleniu o rozwoju ścieżki kariery zawodowej w świecie permanentnej zmiany*, „Studia Edukacyjne”, nr 30, s. 245-261.
- Pisula D. (2009), *Poradnictwo kariery przez całe życie*, Krajowy Ośrodek Wspierania Edukacji Zawodowej i Ustawicznej, Warszawa.
- Pocztowski A. (2008), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Podgórný M., Drabik-Podgórná V. (2015), *Jak rozpoznać coaching? Przyczynek do dyskusji nad coachingiem w refleksji andragogicznej i poradoznawczej*, „Studia Poradoznawcze/ Journal of Counselling”, t. 4, s. 9, 31.
- Rogers J. (2009), *Coaching. Podstawy umiejętności*, tłum. K. Konarowska, D. Porażka, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Scoular A. (2014), *Coaching biznesowy*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot.

### Netografia

- <http://icf.org.pl/pl79,coaching.html>, 2.12.2015.
- <http://icf.org.pl/pl81,kluczowe-kompetencje-coacha-icf.html>, 8.03.2015.
- <http://www.coachingkariery.pl/>, 11.11.2016.
- [http://www.iccpoland.pl/pl/centrum\\_prasowe/definicja\\_coachingu](http://www.iccpoland.pl/pl/centrum_prasowe/definicja_coachingu), 2.12.2015.
- <http://www.kadry.abc.com.pl/artykuly/pracownicy-coraz-niechetniej-korzystaja-z-coachingu-pomimo-jego-skuteczności,74604.html>, 27.02.2017.
- <http://zmianazawodowa.pl/coaching-kariery>, 11.11.2016.

### COACHING JAKO NIEDYREKTYWNA FORMA WSPARCIA OSÓB DOROSŁYCH W ROZWOJU KARIERY

STRESZCZENIE: Celem niniejszego artykułu jest próba zaprezentowania coachingu jako niedyrektywnej formy wsparcia w rozwoju kariery osób dorosłych. Autorka zakłada, że coaching jest przestrzenią do refleksji, planowania i realizowania indywidualnych ścieżek edukacyjno-zawodowych. Prezentuje perspektywę definicyjną kariery, następnie charakteryzuje potrzeby osób dorosłych związane z jej kreowaniem w kontekście zróżnicowanych sytuacji zawodowych. Zaprezentowane ujęcie definicyjne coachingu, swoistość oraz fundamentalne założenia pozwoliły uwypuklić podobieństwa i różnice charakterystyczne dla coachingu i innych form wsparcia jednostki. Autorka omawia oczekiwania klientów korzystających z procesów coachingowych oraz wynikające z nich potencjalne korzyści zarówno w sferze zawodowej, jak i osobistej.

SŁOWA KLUCZOWE: coaching, niedyrektywna forma wsparcia, rozwój kariery.

### COACHING AS AN INDIRECT FORM OF SUPPORTING ADULTS IN THEIR CAREER DEVELOPMENT

SUMMARY: The following article focuses on presenting coaching as an indirective form of supporting adults in their career development. The author claims that coaching is a space for reflexion, planning and fulfilling the personal education and career paths. The author presents the definitional career perspective and then characterizes the needs of adults concerning the creation of their career in terms of diverse professional situations. The presented definitional concept of coaching, its specificity and fundamental assumptions enabled bringing out the similarities and differences typical for coaching and other forms of supporting individuals. The author discusses the expectations of the customers who use coaching processes and potential benefits in professional and personal sphere.

KEYWORDS: coaching, indirective form of support, career development.