

**MINISTERSTWO PRACY I POLITYKI SPOŁECZNEJ  
DEPARTAMENT RYNKU PRACY**

**MAŁGORZATA TARKOWSKA**

**Rozmowa doradcza  
– wspólne poszukiwanie  
rozwiązań**

**Warszawa 2006**

**MINISTERSTWO PRACY I POLITYKI SPOŁECZNEJ**

Departament Rynku Pracy

ul. Tamka 1,

00-349 Warszawa

Zeszyty informacyjno-metodyczne doradcy zawodowego – zeszyt 35

**Rozmowa doradcza – wspólne poszukiwanie rozwiązań**

Redakcja:

**Grażyna Morys-Gieorgica**

Projekt okładki:

**Jacek Brzeziński**

**Irena Mazek**

© Copyright by Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej

Warszawa 2006

ISBN 83-60302-07-3

Wydawca:

**Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej**

Departament Rynku Pracy

ul. Tamka 1, 00-349 Warszawa

*Publikacja wydana przy wsparciu Wspólnot Europejskich w ramach Programu Leonardo da Vinci. Treść publikacji nie ma na celu wyrażenia stanowiska Komisji Europejskiej. Instytucja ta nie ponosi jakiegokolwiek odpowiedzialności za treść publikacji.*

Łamanie i druk: ZWP MPiPS. Zam. 1812/06.

## Spis treści:

<b>Wprowadzenie .....</b>	<b>5</b>
<b>CZĘŚĆ I</b>	
<b>PODSTAWY SKUTECZNEGO DORADZANIA</b>	
1. Wykorzystanie w pracy doradczej kategorii diagnostycznych według J.K. Zeiga .....	8
2. Wskazania do uwzględnienia systemu w procesie doradzania .....	13
3. Tworzenie kontraktu doradczego – jak wykorzystać w rozmowie doradczej 5 kroków Enrighta .....	18
4. Kiedy klient rezygnuje .....	21
<b>CZĘŚĆ II</b>	
<b>ROZMOWA DORADCZA JAKO KLUCZOWA UMIEJĘTNOŚĆ DORADCY ZAWODOWEGO</b>	
1. Rozmowa doradcza – etapy pracy z klientem .....	24
1.1. Nawiązanie i utrzymanie kontaktu .....	30
1.1.1. Wykorzystanie w rozmowie doradczej „pozycji słuchania” J. Enrighta .....	34
1.2. Precyzowanie oczekiwań przez klienta i identyfikacja zasobów osobistych .....	38
1.3. Wzmacnianie motywacji .....	44
1.4. Cel i planowanie w rozmowie doradczej .....	49
1.5. Świat wartości klientów .....	55
1.6. Wzbudzanie w klientach gotowości do zmiany .....	59
1.7. Przekazywanie informacji o rynku pracy w rozmowie doradczej .....	64
1.8. Zakończenie procesu doradzania .....	65
2. Wykorzystanie narzędzi skutecznej komunikacji w rozmowie doradczej .....	68
2.1. Bariery komunikacyjne w rozmowie doradczej .....	71
2.2. Zastosowanie komunikacji pośredniej i bezpośredniej w rozmowie doradczej .....	73
	3

**CZĘŚĆ III**  
**PROWADZENIE ROZMÓW DORADCZYCH**  
**Z RÓŻNYMI KLIENTAMI – ĆWICZENIA**

1. Rola i zadania doradcy w indywidualnej pracy z klientem – przykłady .....	76
2. „Pani Jola opowiada” – określenie stylu komunikacji klienta i próba znajdowania skutecznych rozwiązań .....	80
3. Klient subiektywnie „łatwy” i „trudny” – ćwiczenia .....	82
4. Zachowania doradcy służące budowaniu i rozwijaniu relacji – podsumowanie .....	84
<b>Literatura</b> .....	88

## Wprowadzenie

Tradycyjna rozmowa doradcza zakładała występowanie doradcy w roli eksperta, który ograniczał się zwykle do podawania informacji, lub zgodnie z oczekiwaniami klienta, do udzielania rad. Takie działania doradcy okazywały się często nieskuteczne, wzbudzały w klientach opór, powodowały brak osobistego zaangażowania, zmniejszały poziom osobistej skuteczności zarówno u klienta, jak i doradcy. Doradca czuł się nadmiernie obciążony odpowiedzialnością za decyzje klienta. Klient tracił wiarę we własne możliwości, trudno mu było korzystać z osobistych zasobów i doświadczeń (por. M.T. Ho-Kim, J.F. Marti, 1999).

Rola i zadania doradcy zawodowego podlegają współcześnie znacznym zmianom. Rozmowa doradcza nie jest jednorazowym aktem „udzielenia pomocy.” Jest długotrwałym procesem, w czasie którego doradca proponuje klientowi pracę nad sobą i nad otoczeniem. Celem tej pracy staje się stworzenie przez klienta własnych rozwiązań zawodowych, uwzględniające jego szeroko rozumianą sytuację życiową. Rola doradcy polega na towarzyszeniu klientowi i wspomaganiu jego rozwoju. Doradca jest specjalistą w zakresie metody, 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 a nie w roli oporującego, rozżalonego dziecka.

Prowadzenie rozmowy doradczej wymaga znajomości określonych reguł i zachowań, które stanowią podstawę skutecznej pracy z klientem, wspomagając go w rzeczywistym działaniu, co oznacza, że:

- doradca spostrzega klienta na tle jego uwarunkowań systemowych (rodzinnych, zawodowych, społecznych, kulturowych);
- pomiędzy doradcą a klientem zawierana jest umowa-kontrakt;
- doradca pomaga klientowi sformułować cel i określić kierunek zmian;
- doradca pracuje nad zwiększeniem zakresu świadomych działań klienta;

- doradca unika rad, proponując zadania do wykonania i ćwiczenia wymagające osobistego zaangażowania klienta;
- doradca pomaga zachować spójność pomiędzy projektem zawodowym a planami życiowymi klienta;
- klient wykorzystuje w pracy własne doświadczenia i samodzielnie zdobywa informacje;
- klient sam może dokonywać analizy swoich działań i oceniać realizację celów;
- klient sam podejmuje decyzje ustalając własne priorytety i odkrywając hierarchię wartości;
- doradca pracuje na zasobach i mocnych stronach klienta, ale nie oznacza to unikania „tematów subiektywnie trudnych”;
- doradca stara się elastycznie dostosowywać do zmian w obrębie własnej roli zawodowej.

Niniejsza publikacja łączy teorię z praktyką psychologiczną i doradczą. Zawiera szereg ćwiczeń pomagających w widzeniu siebie i klienta w procesie doradzania. Może być dla doradcy początkiem zmian i poszukiwań osobistych rozwiązań w budowaniu własnej roli zawodowej.

#### ***DO PRZEMYŚLENIA:***

- *Czym jest zmiana dla Ciebie jako doradcy? Sprawdź, jak widzą własne zmiany Twój klienci ...*
- *Jakie są cele zmiany?*
- *Wypełniając poniższe pola możesz obserwować zmiany, jakie zachodzą w Twoim życiu, lub w życiu Twoich klientów.*

*„Z jaką zmianą spotkałeś się ostatnio w życiu osobistym?”*



*„Z jaką zmianą spotkałeś się ostatnio w życiu zawodowym?”*



- *Jakie korzyści przynoszą zmiany?*

***MYŚLENIE W KATEGORIACH KORZYŚCI DAJE KLIENTOWI SIŁĘ, JEŚLI KLIENT CIĄGLE MYŚLI W KATEGORIACH STRAT OSŁABIA GO TO I NIE JEST ZDOLNY DO DZIAŁANIA.***

# Część I

## Podstawy skutecznego doradzania

W części pierwszej prezentowane są procedury i narzędzia ułatwiające doradcy prowadzenie rozmów i spotkań z klientami. Stanowią one podstawę skutecznej i profesjonalnej pracy doradczej z klientem. Wymagają od doradcy widzenia sytuacji rozmowy w szerokim kontekście – nie jako udzielania informacji i porad, ale towarzyszenia klientowi w zmianie i bycia z nim w dłuższej relacji.

### 1. Wykorzystanie w pracy doradczej kategorii diagnostycznych według J.K. Zeiga

Kategorie diagnostyczne to zestaw cech opisujących klienta. Kategorie te powinny być wolne od oceny doradcy. Doradca tworzy je na podstawie:

- obserwacji zachowań klienta
- wypowiedzi klienta (doradca analizuje zarówno treść wypowiedzi, sposób mówienia, ton głosu oraz ekspresję).

J.K. Zeig wyróżnia następujące kategorie diagnostyczne, których identyfikacja pozwoli na dobór odpowiednich sposobów w pracy doradczej:

#### UWAGA

*skierowana do wewnątrz – skierowana wyraźnie na zewnątrz  
zogniskowana (skoncentrowana na problemie) – rozproszona*

#### PRZETWARZANIE ZDARZEŃ

- *klient wyolbrzymia zdarzenia* („wszystko to była moja wina ...”) – *klient ma skłonności do redukcji zdarzeń* („ja nic takiego nie zrobiłem ...”)
- *klient przedstawia zdarzenia w sposób linearny* (przyczynowo-skutkowy) – *klient przedstawia zdarzenia w sposób mozaikowy*



(przekazuje wiele cząstkowych informacji, dygresji, tworzy collage, nie kieruje się zasadami logiki)

- przetwarzane przez klienta zdarzenia może charakteryzować: **dodawanie (tworzenie) / pomijanie faktów / zmiana obrazu sytuacji**

## RELACJE SPOŁECZNE

- **klient ma pozycję najstarszego** dziecka w rodzinie (czuje się odpowiedzialny – „świat jest pełen osób, którym ja mogę pomóc”) / **średniego / najmłodszego** („świat jest pełen ludzi, którzy mogą być mnie pomocni”)
- pochodzenie klienta: **wieś / miasto**
- klient ma skłonność do **obwiniania siebie** – klient ma tendencje do **obwiniania otoczenia**
- klient **stawia siebie wyżej od innych** – klient **stawia siebie zdecydowanie niżej od innych**
- klient **szuka podobieństw** – **klient szuka różnic**
- klient **zachowuje się zgodnie z normami** – **zachowania klienta podważają istniejące normy**

## PREFEROWANY SYSTEM REPREZENTACJI

**wzrokowy/słuchowy/kinestetyczny**

## ENERGIA

**klient pochłania energię, czerpie ją od innych – klient emituje energię**

## SYSTEM WARTOŚCI KLIENTA – PODSTAWOWE PREFERENCJE

Otwartość? Bezpieczeństwo? Ryzyko? Nowość? Rozwój? Przyjaźń? Rodzina? Kariera? Być mądrym? Być ekspertem? Mieć obszar prywatności? Być unikalnym? Mieć wyobraźnię? Zaspakajać pragnienia? Zajmować się życiem duchowym i nie dbać o sprawy materialne? Mieć władzę? Szanować tradycję? itd.

## ANALOGIE

Gdyby klient był: rośliną, zwierzęciem, dniem tygodnia, porą roku ... itd. to kim, czym mógłby być ...

Określenie kategorii diagnostycznych klienta nie polega na schematycznym widzeniu jego reakcji, czy „szufladkowaniu” zachowań. Pozwala doradcy na zaplanowanie kolejnych spotkań z klientem, zapewnia lepsze poznanie reakcji klienta w różnych sytuacjach życiowych i zawodowych. Uzyskane informacje doradca może wykorzystać na pomoc w planowaniu kariery i wyznaczeniu kierunku rozwoju. Może wtedy koncentrować się na zasobach klienta (tym, co klient posiada), pokazywać mu sposoby ich wykorzystania, a jednocześnie rozwijać te zachowania, których klientowi brakuje; np. jeśli klient ma skłonności do szukania podobieństw, to jego zasobem będzie, z dużym prawdopodobieństwem, umiejętność współpracy i dostosowywania się do pracy zespołu. Planując z takim klientem możliwe zmiany można kierować jego relacje społeczne na poszukiwanie różnic, co da mu szansę na podejmowanie samodzielnych decyzji, dostrzeganie własnej indywidualności w zespole, zwiększenie poczucia osobistej skuteczności w sytuacji kierowania, itp. Dzięki takiej pracy klient będzie rozwijał się „pełniej”, podobnie jak człowiek, który jest wzrokowcem, a dzięki odpowiednim ćwiczeniom zaczyna korzystać z kanału słuchowego i kinestetycznego. Dopiero wtedy zwiększamy świadomość naszych doznań, zachowań, reakcji. Pozwala nam to na lepsze i pełniejsze funkcjonowanie w rzeczywistości, podejmowanie skutecznych decyzji i wyborów, również o charakterze zawodowym. Stosowanie kategorii diagnostycznych umożliwia doradcy koncentrację na relacji z klientem (uważna obserwacja i aktywne słuchanie), lepsze poznanie i zbudowanie kontaktu oraz profesjonalne przygotowanie kolejnych spotkań.

Poznając swoich klientów doradca może analizować kategorie diagnostyczne w oparciu o zamieszczony poniżej Arkusz do analizy kategorii diagnostycznych.

## ARKUSZ DO ANALIZY KATEGORII DIAGNOSTYCZNYCH

(na podstawie J.K. Zeiga)

Źródło: Polski Instytut Ericksonowski, warsztaty dla doradców zawodowych, 2006.

Przeczytaj podane kategorie diagnostyczne i zaznacz na osi cechy swojego klienta, tak jak go w tym momencie spostrzegasz. Zwróć uwagę na kategorie opisowe (Analogie, Wartości klienta). Zaplanuj kierunek zmian zgodnie z kategorią VIII.

### I. UWAGA

Skierowana do wewnątrz \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ Skierowana na zewnątrz  
Zogniskowana \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ Rozproszona

### II. PRZETWARZANIE ZDARZEŃ

Wyolbrzymianie \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ Redukowanie  
Linearne \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ Mozaikowe

Sposób przetwarzania zdarzeń przez klienta:

- Dodaje
- Pomija
- Zmienia

### III. RELACJE SPOŁECZNE

Najstarszy – Średni – Najmłodszy

Wieś/Miasto

Obwinia siebie \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ Obwinia otoczenie  
Stawia się wyżej \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ Stawia się niżej  
od innych \_\_\_\_\_ od innych  
Szuka podobieństw \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ Szuka różnic  
Potwierdza normy \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ Podważa normy

#### **IV. PREFEROWANY SYSTEM REPREZENTACJI**

Wzrokowy/Słuchowy/Kinestetyczny

#### **V. ENERGIA**

Pochłania \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ Emituje

#### **VI. SYSTEM WARTOŚCI KLIENTA**

Podstawowe preferencje określone w czasie rozmowy na temat wartości. Pomocne są też kwestionariusze wartości

#### **VII. ANALOGIE**

Skojarzenia doradcy na temat klienta: z jakim obrazem, zwierzęciem, postacią z filmu, bohaterem książkowym, dniem tygodnia, porą roku, kojarzy się klient. Należy stworzyć listę skojarzeń i wybrać z niej TRZY, które wydają się najlepiej opisywać klienta.

#### **VIII. PREFEROWANE PRZEZ DORADCĘ**

Wypisz te kategorie diagnostyczne, które wydają Ci się pomocne w Twojej pracy lub jesteś w stanie łatwo je określić. Zaznacz je na osi, zgodnie z miejscem, jakie wcześniej wybrałeś (zaobserwowałeś) dla danej cechy klienta.

A \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ Z

#### **IX. PODSUMOWANIE**

- Sprecyzowany problem klienta
- Cel pracy doradczej
- Cechy klienta, które stanowią zasób w rozwiązaniu problemu
- Cechy klienta, które wyznaczają kierunek zmian (wymagają przesunięcia, aby klient pełniej rozwijał swoje umiejętności).

### **DO PRZEMYŚLENIA:**

- *Kategorie diagnostyczne preferowane przez doradcę: wypisz te kategorie, które uważasz za przydatne w Twojej pracy, lub jesteś w stanie łatwo je określić.*
- *Jakie kategorie są dla Ciebie trudne do określenia? Co może być źródłem tych trudności?*
- *Spróbuj być w takiej relacji ze swoimi klientami, aby obserwować ich zachowania przez pryzmat podanych kategorii diagnostycznych. Jakie zmiany zaszły w Twoich relacjach z klientami?*

**KIEDY W ROZMOWIE DORADCA KIERUJE SWOJĄ UWAGĘ  
W STRONĘ KLIENTA I NIE JEST NASTAWIONY  
NA NATYCHMIASTOWE ROZWIĄZANIE PROBLEMU,  
JEST DUŻA SZANSA, ŻE KLIENT POCZUJE SWOJĄ WARTOŚĆ  
I ZACZNIE DZIAŁAĆ**

## **2. Wskazania do uwzględnienia systemu w procesie doradzania**

W koncepcjach sytuacyjno-socjologicznych i psychologiczno-rozwojowych dotyczących rozwoju zawodowego zwraca się uwagę na relacje „człowiek – środowisko” (Herr, Cramer, 1984). Poszukuje się odpowiedzi na pytanie: jak funkcjonuje jednostka w systemie, czyli w układzie wzajemnie oddziałujących na siebie elementów. Człowiek może być elementem różnych systemów: rodziny, kręgu towarzyskiego, organizacji, kręgu zawodowego, itd. Zgodnie z ogólną teorią systemów (por. Grzesiuk, 1987, Radochoński, 1984) przyjmuje się, że jednostka aktywnie oddziałuje na osoby, z którymi nawiązuje interakcje i sama także podlega oddziaływaniom ze strony tych osób. Aby zrozumieć zachowania jednostki nie można ich rozpatrywać w oderwaniu od kontekstu społecznego, w jakim się pojawiają. W procesie doradzania coraz częściej istotne staje się uwzględnianie systemu rodzinnego. Umożliwia to obserwowanie zachowań jednostki w szerszym kontekście.

### **Przypadek Antka:**

*Antek kończył właśnie gimnazjum i zgłosił się do doradcy zawodowego. W zasadzie chodziło mu tylko o informację dotyczącą średnich szkół gastronomicznych. Gotowanie było jego prawdziwą pasją. Chłopiec dokładnie potrafił wyobrazić sobie swój przyszły zawód, planował z fantazją swoją przyszłość, ale umiał również oceniać realnie własne możliwości i precyzować cele. Miał jednak inny problem, a poszukiwanie informacji było jedynie „kotem w worku” i pretekstem do skierowania uwagi doradcy na swoją osobę.*

*Mama Antka nie zgadzała się z jego pomysłami i nawet nie chciała już o nich słyszeć. Uznała, że syn pójdzie do liceum, a potem na studia prawnicze. Takie plany mieli z tatą od czasu, gdy mały Antek pojawił się w ich rodzinie, odkąd uzyskali kwalifikacje, aby stać się rodziną adopcyjną. Przyszłość chłopca została precyzyjnie zaplanowana i wpisała się tak mocno w plany rodzinne, że obraz prawdziwych umiejętności i zdolności chłopca stał się zupełnie nieważny. W domu panowała trudna atmosfera, pełna konfliktów, nakazów i wymagań. Rodzice adopcyjni oczekiwali spełnienia ich marzeń, a właściwie fantazji, chłopiec buntował się i nie zamierzał przykładać do nauki. „Mama histeryzuje, a tata to już się nawet nic nie odzywa, może on jest trochę po mojej stronie” – zastanawiał się Antek ...*

Ciekawe, jak doradca zaplanuje kolejne spotkania, w tej nie łatwej dla siebie i dla klienta sytuacji. Czytelnik może pokusić się o zastanowienie nad sposobem pracy i postawieniem siebie w roli doradcy. Jedno z kluczowych pytań powinno brzmieć: z kim prowadzić kolejne rozmowy doradcze i czy istnieją przesłanki do uwzględnienia systemu rodzinnego w spotkaniach z doradcą?

Rozwój naukowych podstaw doradztwa zawodowego wiąże się z powstawaniem koncepcji rozwoju i wyboru zawodu. Badacze starają się określić determinanty decyzji edukacyjnych i zawodowych. Głównym obszarem zainteresowań Anne Roe jest wpływ relacji rodzinnych na rozwój osobowości i kariery zawodowej (Bańka, 1995). Analizując czynniki rodzinne wpływające na rozwój i preferencje zawodowe Roe opracowała schemat obrazujący stosunki pomiędzy rodzicami i dziećmi w okresie wczesnego dzieciństwa (rys. 1).



**Relacja druga to unikanie dziecka.** Wyróżnia się tu również dwie formy: zaniedbanie dziecka, kiedy rodzice starają się zaspokoić potrzeby dziecka w ograniczony sposób i odrzucenie dziecka, kiedy rodzice nie podejmują żadnych wysiłków, w celu zaspokojenia jego potrzeb.

**Trzecim rodzajem relacji rodzice – dziecko jest akceptacja dziecka.** Może mieć charakter przypadkowy, doraźny lub kochający.

Wśród wymienionych postaw Roe rozróżniła z jednej strony zachowania rodziców sprzyjające kształtowaniu się u dziecka nastawienia na ludzi (zachowania opiekuńcze i wymagające), z drugiej postępowania sprzyjające nastawieniu na rzeczy – postawa unikania i przypadkowej akceptacji. W dalszych rozważaniach Roe zajęła się wpływem postaw rodzicielskich na preferencje zawodowe (rys. 1). Okazuje się, na przykład, że zainteresowania służbami społecznymi wiążą się na ogół z nastawieniem na innych – z miłością, lub nadopiekuńczością wobec dziecka, ale także mogą być wynikiem chłodu uczuciowego, nadmiernych wymagań, nastawień obronnych. Zainteresowanie techniką Roe wiąże z beztroskim traktowaniem dziecka opartym na akceptacji, natomiast zainteresowanie naukami przyrodniczymi – z odrzuceniem i chłodem emocjonalnym wobec dziecka. Reasumując, jednostki u których dominuje orientacja na osoby, wybierają zawody zgodnie z prezentowanymi przez nie zainteresowaniami społecznymi, wymagające zdolności werbalnych (handel, usługi, zawody związane z kulturą, artystyczne), a także częściowo zawody związane z zarządzaniem i organizacją. Natomiast osoby, u których widzimy orientację na rzeczy, wybierają zawody techniczne, przyrodnicze, lub zawody wolne (Paszowska, 2003).

Na przykładzie koncepcji Roe uwzględnienie w sytuacji Antka kontekstu rodzinnego jest teoretycznie uzasadnione. Prowadząc i planując rozmowy doradcze warto również mieć na uwadze przesłanki wynikające z praktyki psychologicznej i doradczej.

**Wskazania do uwzględnienia systemu w doradztwie indywidualnym wynikające z praktyki:**

- Klient jest wyraźnie i bezpośrednio zależny od systemu (również prawnie lub ekonomicznie – tak jak Antek);
- Klient podczas spotkań lokuje przyczynę swoich problemów w systemie i poświęca systemowi znaczną część czasu i uwagi (podobnie jak Antek);



- Pierwszy kontakt z doradcą (również telefoniczny) podejmuje inna osoba niż klient (np. żona dzwoni do doradcy, aby ten spotkał się z mężem, który właśnie stracił pracę);
- Na spotkanie z doradcą przychodzi więcej niż jedna osoba (np. mąż czeka w poczekalni, lub w samochodzie);
- Jeśli doradca przewiduje, że zmiany w obszarze zawodowym klienta spowodują poważne zmiany w systemie (tak jak w przypadku Antka, niezależnie od decyzji, co do wyboru związanego z dalszą edukacją);
- Jeśli doradca na podstawie swojej wiedzy teoretycznej i swojego doświadczenia uzna to za stosowne (np. oprze się na koncepcji naukowej Roe).

Praca z systemem rodzinnym klienta, w czasie prowadzenia rozmów doradczych, wymaga od doradcy zawodowego dobrego przygotowania merytorycznego (znajomości teoretycznych koncepcji systemowych wspierających proces) i doświadczenia praktycznego. Należy również pamiętać o nie przekraczaniu swoich kompetencji i prowadzić rozmowy, mając na uwadze cel pracy i kontrakt zawarty z klientem. Doradca nie zawiera kontraktu terapeutycznego, nie zajmuje się głęboką analizą osobowości i zmianami w tym obszarze. Może natomiast wspierać rozwój swoich klientów kierując ich (jeśli jest taka konieczność) do innych specjalistów.

Uwzględnienie systemu w pracy z klientem, nawet jeśli wydaje się konieczne, nie zawsze jest fizycznie możliwe (np. brak zgody członka rodziny). Istotne jest wtedy, aby doradca planując kolejne rozmowy z klientem włączał do nich problematykę związaną z uwarunkowaniami rodzinnymi (lub innymi determinantami systemowymi) w taki sposób, aby klient potrafił je uwzględniać przy wprowadzaniu zmian. Poradnictwo zawodowe rozwija się obecnie w kierunku doradztwa społecznego, życiowego i zawodowego, zwiększa się zatem zakres problemów, z którymi klienci trafiają do doradcy. Oznacza to również, że doradcy muszą stale podnosić swoje kwalifikacje i umiejętności zwłaszcza w doradztwie indywidualnym.

### **DO PRZEMYŚLENIA:**

- *Zastanów się, jakie umiejętności pozwalają Ci w procesie doradzania uwzględniać uwarunkowania systemowe, a co Ci przeszkadza, lub jakich kompetencji Ci brakuje?*
- *Jakie czynniki/uwarunkowania systemowe miały wpływ na Twoją edukację i rozwój zawodowy?*

***KIEDY TRAKTUJEMY Z SZACUNKIEM RODZINĘ KLIENTA I NIE STAJEMY SIĘ DLA NIEGO „LEPSZYMI RODZICAMI” MOŻE ON SPOKOJNIE OTWIERAĆ SIĘ NA SWOJE ZASOBY***

### **3. Tworzenie kontraktu doradczego – jak wykorzystać w rozmowie doradczej 5 kroków J. Enrighta**

Zawieranie kontraktu jest podstawą nawiązywania relacji z klientem. Umowy/kontrakty zawierane są pomiędzy nauczycielami i uczniami, pracownikiem i pracodawcą, terapeutą i klientem, rodzicami i dziećmi. W zależności od typu relacji treść kontraktu może być różna.

W tym miejscu zajmiemy się metodą, lub ściślej procedurą tworzenia kontraktu doradczego. Treść kontraktu będzie przedmiotem rozważań w Części II, w rozdziale dotyczącym etapów rozmowy doradczej. Zaprezentowany poniżej schemat 5 kroków J. Enrighta jest narzędziem przydatnym w pracy z każdym klientem, a szczególnie wtedy, gdy w relacji doradczej pojawia się opór, niechęć do przejawiania inicjatywy i ponoszenia przez klienta odpowiedzialności.

#### **Tworzenie kontraktu według J. Enrighta**

Poniższy schemat koncentruje się głównie na problemie odpowiedzialności klienta w procesie pracy doradczej i podważa przekonania klienta dotyczące jego „wyjątkowo trudnej sytuacji” (np. bycia osobą bezrobotną) oraz związanych z tą sytuacją jego szczególnych cierpień. Pozwala też na stopniowe likwidowanie postawy roszczeniowej klienta. Chociaż zawieranie kontraktu odbywa się podczas pierwszego spotkania

z klientem, to należy pamiętać, że każdy krok może zająć od kilku minut do kilku spotkań.

### ***KROK PIERWSZY:***

- **Klient powinien uznać, że poszukiwanie pomocy doradcy i wejście w sytuację doradczą jest jego świadomym wyborem.** Zasada ta dotyczy jednego z celów pracy doradcy: zwiększenia zakresu świadomych działań klienta. Wielu klientów zgłaszających się do doradcy oczekuje gotowych rozwiązań (np. wskazania miejsca pracy) i unika przejęcia odpowiedzialności. Procedura pierwszego kroku ma doprowadzić do sytuacji, w której klient mówi: „***Jestem tu z własnego wyboru***”. Doradca pracuje z klientem nad zgłoszonymi przez niego problemami i nie powinien akceptować argumentacji typu: przysłała mnie tu Pani z drugiego piętra, kurator kazał mi tu przyjść, przysłał mnie tu kolega, żona powiedziała, że mam wreszcie iść do jakiejś pracy, to przyszedłem. Doradca rozmawia z klientem o tym, co od niego usłyszał, kierując go stopniowo w stronę dostrzegania własnego JA i udziału osobistych wyborów w zgłoszeniu się do pracy doradczej. Można też zaproponować klientowi, aby opowiedział jakie skojarzenia, wrażenia wywiera na nim osoba, która na pytanie doradcy: „Co Panią tu sprowadza?”, odpowiada: „Koleżanka powiedziała, że przyszły już tu wszystkie kobiety bezrobotne z naszego osiedla, to jestem ...”.

### ***KROK DRUGI:***

- **Doradca ustala jaki jest rzeczywisty problem klienta i określa istotę problemu.** W drugim kroku doradca zastanawia się, czy jego dotychczasowe interwencje dotyczą właściwego problemu. Analizuje z klientem „***O co tu właściwie chodzi?***”. Typowe pytania, które prowadzą do wyodrębnienia problemu dotyczą kierunku zmian w życiu zawodowym klienta:
  - Co chce Pan zmienić w swoim życiu zawodowym?
  - Co najbardziej Panu przeszkadza w obecnej pracy zawodowej?
  - W czym najbardziej przeszkadza Panu, że, ... np. Pana cele zawodowe powodują ciągłe zmiany pracy ...?

- Co spowodowało, że chce Pan rozmawiać właśnie o ... np. odejściu z rodzinnego biznesu ...?
- Skąd taki pomysł, że, np. nie zasługuje Pan na pracę zgodną z Pana kwalifikacjami?

Po czym Pan pozna, że Pana ... np. pozycja w zespole współpracowników uległa zmianie?

Doradca powinien pamiętać, że nie ma tu miejsca na własne domysły i interpretacje. Problem pochodzi z doświadczeń klienta, trzeba uważnie słuchając wypowiedzi i obserwując zachowania (np. według kategorii diagnostycznych) sprecyzować jego istotę i cel porady.

### ***KROK TRZECI:***

- **Analiza możliwości rozwiązania problemu.** Jeżeli klient uważa, że problem jest nierozwiązywalny – ma rację. Przypomnijmy, że doradca jest specjalistą od metody, klient od treści własnego działania. Jeżeli doradca nadal będzie chciał się zajmować takim problemem napotka na bardzo silny opór ze strony klienta. Zamiast nieskutecznie upierać się przy swoim poszukaj razem z klientem tego, co rokuje większe nadzieje na rozwiązanie, nad czym w danym momencie można pracować.

### ***KROK CZWARTY:***

- **Przeciwdziałanie zakwestionowaniu osoby doradcy.** Opór klientów przejawia się między innymi w szukaniu u doradcy mankamentów, aby uniknąć zajmowania się własnym problemem. Doradca może zadać klientowi kilka szczegółowych pytań dotyczących spostrzeżenia przez klienta swojej osoby, sytuacji doradzania, oczekiwań co do zmian. Mogą to być np. takie pytania:
  - Jak się Pani wydaje, czy jestem doradcą, z którym chce Pani pracować nad zmianami w swoim życiu zawodowym?
  - Jak Pani się wydaje, jaka powinna być osoba, z którą chętnie rozwiązywałaby Pani swoje problemy?
  - Kiedy Pani tu szła, to jaką Pani miała myśl, na temat osoby, z którą chce Pani pracować?
  - Jak Pani wyobrażała sobie miejsce, w którym pracuje doradca?

Zwykle sama rozmowa na ten temat rozwiązuje problem, a klient umacnia się w świadomym przekonaniu, że sam może dokonywać wyboru.

### **KROK PIĄTY**

- **Dyskontowanie wtórnego zysku.** W tym kroku klient powinien uświadomić sobie, jakie konsekwencje będzie miała zmiana zachowania prowadząca do rozwiązania problemu. **Co się stanie, kiedy zniknie problem? Jak zmieni się wtedy życie klienta?** Można np. zapytać klienta, co się stanie, kiedy znajdzie pracę? Ciekawe, jak będzie wyglądał bilans strat i zysków?

#### **DO PRZEMYŚLENIA:**

- *Zbuduj z kilkoma swoimi klientami kontrakt według procedury 5 kroków. Zastanów się jak zmieniło to sposób prowadzenia przez Ciebie rozmów doradczych?*
- *Jakie różnice w realizacji kolejnych kroków kontraktu zauważasz pomiędzy swoimi klientami?*

**ŻEBY SKUTECZNIE ROZWIĄZAĆ PROBLEM  
TRZEBA POŚWIĘCIĆ WIELE CZASU  
NA JEGO DOBRE SPRECYZOWANIE, ALE TO SIĘ OPŁACA**

## **4. Kiedy klient rezygnuje**

### **Przypadek Agaty:**

*Agata pracuje jako doradca od 7 lat. Bardzo lubi swoją pracę i ma wielu klientów. Sama chętnie się uczy i zdobywa nowe umiejętności. Jest przekonana, że swoim klientom powinna dostarczać wielu przyjemnych doświadczeń, bo przecież mają taki ciężki los! Agata często też słyszy od starszych koleżanek i od swojej szefowej, że każdy klient ma wyjść od doradcy usatysfakcjonowany i zadowolony ... Agata zwykle dużo czasu poświęca pracując nad dobrym samopoczuciem klienta, bardzo stara się*

*likwidować jego stany przygnębienia i smutku. Najchętniej jednak nie rozmawia o trudnych emocjach, jakby sama zaprzeczała ich istnieniu. Ostatnio Agata zauważyła, że znaczna część jej klientów przepada bez wieści lub rezygnuje ze spotkań, podważając ich sens i skuteczność. Pomyślała o zwykłym zbiegu okoliczności, ale wkrótce zaczęła niepokoić się taką sytuacją. Podobnie jak jej klienci traciła wiarę we własny sposób pomagania i doradzania ... I jeszcze te kłopoty z 11-letnim synem, który nie chce się uczyć, jest taki mało aktywny i oprócz komputera chyba nic go nie interesuje ...*

O czym nie wiedziała Agata?

W praktyce psychologicznej, pedagogicznej, doradczej zwraca się uwagę na czynniki prognozujące możliwość wycofania się klienta z procesu przed zrealizowaniem ustaleń zawartych w kontrakcie.

#### **Czynniki prognozujące rezygnację z pracy nad zmianą:**

- Proces doradczy przebiegał mało intensywnie i klient przestał wierzyć, że może nastąpić jakakolwiek zmiana (tak było w przypadku Agaty – kiedy doradca koncentrował się na jednorodnych doznaniach klienta)
- Proces przebiegał bardzo intensywnie i klient został obciążony wieloma doświadczeniami, których nie miał czasu zintegrować (zbyt duży dysonans poznawczy)
- Klient nie był przekonany, że właśnie ten doradca może mu pomóc (np. wówczas, gdy powodem przyjęcia metody pracy z klientem był mechanizm uzalania się Agaty)
- Nastąpiła duża rozbieżność pomiędzy oczekiwaniami klienta a możliwościami doradcy, (np. klient oczekiwał zmiany, a Agata skupiała się na dostarczaniu mu przyjemnych doświadczeń)
- Występowały znaczne różnice postaw oraz systemów wartości klienta i doradcy
- W naturalny sposób klient przeżywał zmiany nastroju, opór, trudne emocje, (a Agata swoim sposobem pracy zaprzeczała takim uczuciom)
- Oczekiwania doradcy, że praca zostanie zakończona (jak u Agaty, kiedy nieświadomie była bardziej zajęta myślami o problemach z synem).

Znajomość tych przesłanek umożliwia doradcy zmianę sposobu pracy z klientem, a także zmniejszenie poczucia odpowiedzialności w przypadku rezygnacji klienta z udziału w spotkaniach. Istnieniu niektórych czynników nie uda się zapobiec, klienci odchodzą i rezygnują. Warto jednak wiedzieć dlaczego. Doradca powinien wtedy dokonać analizy pracy z klientem. Najlepiej zrobić to w grupie superwizyjnej lub w koleżeńskej grupie wsparcia. W przypadku Agaty – główną przyczyną rezygnacji klientów było opieranie rozmów doradczych na dostarczaniu wyłącznie przyjemnych doświadczeń i silne przekonanie doradcy, że powinno się unikać trudnych emocji. Doradca stosował też bariery polegające na uzalaniu się i zaprzeczaniu tworząc atmosferę tabu, co powodowało, że klienci chronili siebie poprzez wycofanie i rezygnację.

#### **DO PRZEMYŚLENIA:**

- *Zastanów się, jak Ty radzisz sobie z trudnymi emocjami swoich klientów?*
- *Przypomnij sobie klienta, który przeżywał szczególnie silnie trudne emocje: smutek, żal, przygnębienie. Jak wtedy zareagowałeś, co dokładnie zrobiłeś, co powiedziałeś do klienta?*

**KIEDY BUDZISZ SIĘ RANO I CZUJESZ SMUTEK POTRAKTUJ  
GO Z SZACUNKIEM, GDYŻ INFORMUJE CIĘ O CZYMŚ WAŻNYM**

## **Część II**

# **Rozmowa doradcza jako kluczowa umiejętność doradcy zawodowego**

Przedmiotem części II będą umiejętności, jakie powinien posiadać doradca i jego rola w kolejnych etapach rozmowy doradczej. Chodzi tu głównie o kompetencje zawodowe doradcy związane z nawiązywaniem i utrzymaniem kontaktu z klientem oraz wykorzystywaniem w rozmowie narzędzi skutecznej komunikacji. Ważne są tu również umiejętności radzenia sobie z trudnymi momentami występującymi w procesie doradzania, kiedy np. spada motywacja, lub brak jest gotowości do zmiany. Czytelnik może zapoznać się w tej części zarówno ze stroną techniczną prowadzenia rozmowy jak i treściami, jakie powinny być poruszane z klientem.

### **1. Rozmowa doradcza – etapy pracy z klientem**

Przypomnijmy, że rozmowa doradcza jest tu rozumiana jako proces pracy z klientem, a nie jednorazowy akt pomocy. Od obu stron wymagane jest zaangażowanie w tą relację. W pierwszej kolejności doradca jest odpowiedzialny za nawiązanie kontaktu i stworzenie atmosfery bezpieczeństwa podczas rozmowy. Początkowo klient nie myśli o potrzebie zmiany, ponieważ nie uświadamia sobie prawdziwych źródeł swoich problemów. Koncentruje się zwykle na tym, co mu najbardziej przeszkadza i jest odzwierciedleniem bolesnej dla niego rzeczywistości (np. właśnie straciłem pracę, po raz kolejny spadłem z wysokiego stanowiska; skończyłam studia i mam pracę, niby dobrą, ale nie jestem z niej zadowolona; odeszłam z pracy, bo atmosfera mobbingu była nie do wytrzymania; szukam jakiegokolwiek pracy, bo po urlopie wychowawczym nie pracowałam w zawodzie pielęgniarki przez 8 lat).

Nawet jeśli klient wie, że zmiana jest potrzebna, to najczęściej jest to zmiana odmienna od tej, której naprawę potrzebuje i zwykle nie dotyczy jego samego (np. powinny się zmienić przepisy, to pracodawcy będą szanować pracownika; szef nie może mieć takiej władzy, żeby tak od razu zwalniać ludzi; to mąż chciał, żebym opiekowała się dziećmi, a teraz nie mamy z czego żyć). Prochaska i Norcross (1994) nazywają tę początkową



fazę *etapem chaosu/zamieszania*. Kolejna faza to – zdaniem autorów – *etap namysłu/rozumienia swoich problemów*. Nastąpiło odreagowanie emocji, zmniejszyło się napięcie i klient uświadamia sobie, co powinno się zmienić, ale nie jest jeszcze gotowy zmiany tej realizować. *Etap przygotowania do działania* następuje wtedy, gdy klient podejmuje decyzję o konsekwentnym wprowadzaniu zmian w swoim życiu. Wyraża się to zarówno w zachowaniu i postawie zewnętrznej, jak i w postanowieniu zaangażowania dostatecznej ilości energii dla kontynuowania nowych zachowań. *Etap utrzymania zmiany* kończy pracę z klientem. Klient kontynuuje zmiany zapoczątkowane w procesie doradzania i stara się zapobiegać pojawianiu się starych, nie przystosowawczych wzorców zachowań.

Doradca towarzysząc klientowi w zmianie pełni określoną rolę na każdym z wymienionych etapów, co ilustruje tabela 1.

**Tabela 1. Etapy pracy z klientem (na podstawie Prochaska, Norcross, 1994)**

<b>ETAP</b>	<b>ROLA DORADCY</b>
<b>ETAP CHAOSU, ZAMIESZANIA</b>	Wspieranie angażowania się klienta, obserwacja zachowań według kategorii diagnostycznych, budowanie zaufania poprzez tworzenie kontraktu i określenie celu pracy. Okazanie zrozumienia, co do przeżywanego przez klienta emocji. Wyodrębnienie problemu.
<b>ETAP NAMYSŁU, ROZUMIENIA SWOICH PROBLEMÓW</b>	Precyzowanie problemu, praca z ewentualnym oporem klienta, ustalanie kierunku zmian i sposobów działania. Wzmacnianie motywacji klienta, wspólne poszukiwanie zasobów. Wzmacnianie aktywnych zachowań klienta. Weryfikacja celu i ustalenie planu działania – tworzenie projektu.
<b>ETAP PRZYGOTOWANIA DO DZIAŁANIA</b>	Dawanie klientowi zadań do wykonania i omawianie sposobu ich realizacji. Dalsze wzmacnianie motywacji i energii klienta. Poszukiwanie źródeł wsparcia. Wykorzystanie zasobów klienta. Praca w obszarze konsekwencji zmian. Eliminowanie starych wzorców zachowań, inicjowanie nowych poprzez wprowadzanie ich w praktykę i utrwalanie.
<b>ETAP UTRZYMANIA ZMIANY</b>	Zmniejszanie częstotliwości spotkań. Utrwalanie zmian. Monitorowanie kierunku nowych rozwiązań. Zakończenie procesu.

Na podstawie analizy informacji zawartych w tabeli 1 wyraźnie wi- dać, że prowadzenie rozmów doradczych wymaga nie tylko znajomości sposobów rozwiązywania problemów zawodowych klienta, ale również rozumienia tego, co dzieje się we wzajemnej relacji pomiędzy klientem a doradcą. W przedstawionej koncepcji punktem wyjścia był **klient**, jego przeżycia i zachowania. Inny sposób widzenia rozmowy doradczej (procesu doradzania) uzyskamy, gdy punktem wyjścia będzie **doradca**, jako osoba organizująca proces i inicjująca zmiany u klienta. Czytelnik z łatwością będzie mógł zauważyć, że tak naprawdę różnice w obu podej- ściach są pozorne, a poszczególne etapy łatwo się przenikają, dlatego podział ten należy uznać jako wyodrębniony dla celów dydaktycznych – pozwalających na pełniejsze zrozumienie sytuacji doradczej.

W rozmowie doradczej można wyróżnić następujące etapy pracy (Ho-Kim, Martie, 1999).

#### **ETAP PRZYGOTOWANIA DO ROZMOWY**

- Wiedza doradcy na temat koncepcji kariery, wyboru zawodu, uwa- runkowań wyborów zawodowych
- Wiedza doradcy na temat podstawowych procedur wykorzystywanych w pracy z klientem (ABC skutecznego doradzania)
- Umiejętności interpersonalne i komunikacyjne doradcy
- Wiedza o stylach komunikacyjnych klienta
- Umiejętność wykorzystywania zgromadzonych w czasie pracy do- świadczeń
- Wiedza o zawodach i dynamice rynku pracy

#### **ETAP TWORZENIA I ZAWIERANIA KONTRAKTU**

- Umiejętność wykorzystania procedury 5 kroków Enrighta
- Jasne i precyzyjne określenie celu pracy
- Określenie form pracy
- Znajomość warunków podejmowania pracy z klientem
- Ustalenie formalnych warunków spotkań doradczych

#### **ETAP POZNANIA**

- Obserwacja klienta i analiza kategorii diagnostycznych
- Obserwacja swoich reakcji w kontakcie z klientem

- Określenie istoty problemu
- Weryfikacja oczekiwań klienta

### **ETAP ZMIAN**

- Określenie kierunku zmian
- Analiza możliwości rozwiązania problemu
- Określenie sposobów działania
- Zadania i ćwiczenia dla klienta przygotowujące do zmiany
- Wyodrębnienie i wykorzystanie zasobów
- Wzmacnianie motywacji
- Wzmacnianie gotowości do zmiany
- Utrwalanie zmian

### **ETAP ZAKOŃCZENIA PROCESU DORADCZEGO**

- Zmniejszanie częstotliwości spotkań
- Włączanie innych form pracy (np. udział w samopomocowej grupie wsparcia)
- Dalsze utrwalanie zmian
- Zwracanie uwagi na zapobieganie zachowaniom nieprzystosowanym i powrotem do dawnych schematów zachowań (monitorowanie zmian).

Prosty i przystępny „schemat” rozmowy doradczej został zaproponowany w Metodzie Edukacyjnej opartej na doświadczeniach francuskich doradców zawodowych ( Ho-Kim, Marti, 1999). Według tej metody rozmowa doradcza jest jedną z form pracy z klientem i obejmuje kilka etapów:

### **ANALIZA OCZEKIWAŃ I POTRZEB KLIENTA**

- Uświadamianie sobie swoich oczekiwań i możliwości działań
- Określenie, na jakim etapie procesu doradczego znajduje się klient (np. czy jest gotowy realizować zmiany, czy można z nim podjąć pracę związaną z planowaniem?)
- Określenie stopnia pilności rozwiązań
- Analiza stopnia motywacji klienta

## USTALENIE RAM PRACY

- Wyjaśnienie ról
- Wyjaśnienie uwarunkowań działania i sposobów pracy nad zmianą u klienta

## SPORZĄDZENIE UMOWY

- Określenie kolejnych etapów do przebycia
- Ustalenie planu pracy
- Ustalenie częstotliwości spotkań

W zależności od tego w jakiej fazie działania znajduje się klient, może on przejść w rozmowie przez następujące etapy:

- **Poznanie samego siebie i warunków otoczenia** – np. poznanie cech będących zasobem, który ułatwi zdobycie zatrudnienia niezależnie od czynników zewnętrznych panujących na rynku pracy, poznanie uwarunkowań własnych wyborów zawodowych, poszukanie w najbliższym środowisku osób, które mogą być wsparciem i sprzymierzeńcem w rozwiązywaniu problemu przez klienta.
- **Zbudowanie hipotez** – wyznaczenie kierunku zmian, określenie gotowości do zmiany, poziomu motywacji i energii do działania, określenie różnych sposobów, możliwości rozwiązania problemu; np. tworzenie hipotez dających szansę na rozwiązanie następujących problemów klienta: Co mogę zmienić, aby lepiej poczuć się w zespole ... Co mogę zmienić, aby aktywnie poszukiwać pracy ... Co pomoże mi w przełamaniu oporu przed rozmową kwalifikacyjną z pracodawcą ...
- **Zatwierdzenie hipotez** – jest to początek możliwości podjęcia działań przez klienta i przejęcia odpowiedzialności za zmiany. Klient zatwierdza te hipotezy, które w danym momencie pracy są możliwe przez niego do zaakceptowania i zrealizowania.
- **Realizacja projektu** – klient podejmuje decyzję o realizacji zaplanowanych zmian i podejmuje konsekwentne działania zmierzające do rozwiązania sytuacji problemowej.

Metoda edukacyjna zakłada możliwość określenia treści i celów kolejnych spotkań doradczych (Ho-Kim, Marti, 1999):

- **Spotkanie pierwsze – nawiązanie kontaktu z klientem**  
Zadaniem doradcy jest słuchanie klienta i obserwacja jego zachowań, pomoc w wyrażeniu potrzeb i oczekiwań, zawarcie umowy i próba sprecyzowania problemu.
- **Spotkanie dotyczące poznania samego siebie**  
Doradca pomaga klientowi w poznaniu jego systemu wartości, motywacji, gotowości do zmiany, zainteresowań, osiągnięć, poszukując razem z klientem zasobów pomagających w rozwiązaniu problemu.
- **Spotkanie dotyczące eksploracji otoczenia**  
Doradca otwiera przed klientem pole poszukiwań związane z uwarunkowaniami środowiskowymi. Zachęca klienta do odkrywania w otoczeniu sprzymierzeńców i źródeł wsparcia.
- **Spotkanie informacyjne**  
Doradca pomaga klientowi w zdobywaniu podstawowych informacji odnośnie zawodów, grup zawodowych, systemu kształcenia, możliwości podnoszenia kwalifikacji, procedur naboru oraz źródeł samodzielnego zdobywania i przetwarzania informacji.
- **Spotkanie decyzyjne**  
Doradca tworzy z klientem listę priorytetów, ustala co jest dla niego pilne i ważne. Pomaga w określeniu zmian i konkretyzacji planu działania.
- **Spotkanie „kontynuacja – realizacja”**  
Doradca towarzyszy klientowi w działaniu, wzmacnia jego motywację do pokonywania przeszkód, zachęca do wykorzystywania odkrytych przez klienta zasobów. Może też budować z klientem nową strategię rozwiązania problemu, przebudować całość, lub część projektu.

Podsumowując należy stwierdzić, że niezależnie od przyjętego kryterium (klient, doradca, sytuacja doradzania, cel) podziału procesu doradzania na etapy, w zaprezentowanych podejściach można wyodrębnić wspólne elementy. Dotyczą one głównych obszarów pracy z klientem. Bez ich uwzględniania trudno mówić o zmianie, czy rozwią-

zywaniu problemów zawodowych i osobistych. Wspólne elementy prowadzą się do:

- Nawiązywania i budowania kontaktu – tworzenia kontraktu / umowy
- Precyzowania oczekiwań klienta, lub podążania za jego potrzebami
- Poszukiwania i wykorzystywania zasobów osobistych klienta na każdym etapie procesu doradzania
- Wzmacniania motywacji i gotowości do zmiany
- Planowania i projektowania zarówno kolejnych rozmów doradczych, jak i sposobu działania zmierzającego do zmian u klienta
- Pracy w obszarze wartości klienta.

***Praca w obrębie wspólnych elementów  
określa treść rozmów doradczych***

***DO PRZEMYŚLENIA:***

- *Zastanów się, który z punktów widzenia sytuacji doradczej jest bliski Twojemu sposobowi prowadzenia rozmów z klientami?*
- *Przypomnij sobie pracę z różnymi klientami i spróbuj wymienić 3 elementy rozmowy doradczej, które robisz najchętniej i 3, których unikasz, lub niezależnie od etapu pracy pozostawiasz na koniec. Czy nasuwają Ci się jakieś wnioski?*

***NIKOGO JUŻ NIE DZIWI, ŻE RÓŻNE PUNKTY WIDZENIA  
PROWADZĄ DO TYCH SAMYCH ROZWIĄZAŃ,  
BĄDŹ POSZERZAJĄ ICH PERSPEKTYWĘ***

**1.1. Nawiązanie i utrzymanie kontaktu**

Wcześniejsze rozważania wyraźnie wskazują, że stworzenie kontraktu doradczego jest początkiem wspólnej pracy i istotnym elementem wpływającym na jakość kontaktu z klientem. Kontrakt ma istotne znaczenie zarówno dla doradcy, jak i podejmowania dalszych działań przez klienta. W kontrakcie wytyczane są podstawowe warunki wzajemnej

relacji, precyzowane punkty odniesienia i ustalane granice rozmowy. Doradca powinien pamiętać przede wszystkim o potrzebie przejęcia odpowiedzialności przez klienta, sprecyzowaniu celu i istoty problemu. Jeśli tego nie zrobi, istnieje duże ryzyko, że praca będzie powierzchowna i nie spowoduje zmian w życiu zawodowym klienta.

**Z punktu widzenia doradcy kontrakt jest istotny, ponieważ:**

- Stawia doradcę w pozycji profesjonalisty, a nie eksperta
- Likwiduje roszczeniowe postawy klientów
- Ułatwia kontakt i zwiększa poziom bezpieczeństwa
- Pomaga w zachowaniu granic podczas kolejnych etapów pracy
- Ustala ramy pracy i zakres problemu
- Ułatwia wyjaśnienie nieporozumień, dwuznaczności, pomyłek
- Pozwala klientowi na zaangażowanie się w proces, co jest celem pracy doradcy.

**Z punktu widzenia klienta kontrakt ma znaczenie, gdyż:**

- Zmniejsza lęk przed ujawnianiem swoich problemów
- Pozwala na zorientowanie się, czego można oczekiwać
- Zapewnia bezpieczeństwo poprzez ustalenie granic w rozmowie
- Jest kluczem do zrozumienia „sytuacji rozmowy” i istoty procesu doradczego
- Umożliwia podejmowanie decyzji
- Buduje relację opartą na zaufaniu
- Zmniejsza lęk przed zmianą i spostrzeganie większości problemów w kategoriach „tego, co niemożliwe”
- Redukuje zjawisko fiksacji klienta na problemie przesuując punkt ciężkości na wspólne poszukiwanie rozwiązań w dalszej pracy.

Klient zgłaszający się do doradcy zwykle zadaje sobie pytania: **Kto** będzie mnie przyjmował? **Jak** będzie wyglądało spotkanie? **Co** konkretnie będę musiał tam robić? **Dlaczego** mam tam być i czemu ma to służyć? Poniższa tabela pokazuje, jak radzić sobie z ukrytymi pytaniami klienta, jak zwiększać poziom otwartości i sprawić, aby klient mógł zredukować swój lęk, obawy i napięcie.

**Tabela 2. Ukryte pytania klienta**

Pytania, które może zadawać sobie klient	Ukryte komunikaty klienta	Rola doradcy
<b>KTO?</b>	Kim jest osoba, która mnie przyjmie? Czy jest to dla mnie osoba właściwa? Co może dla mnie zrobić? Jaką postawę przyjmie? (ocenia- nia, krytyki, osądzania, sank- cjonowania).	Przedstawia się, określa swoją rolę, zawiera kontrakt, pamięta o 4 krokach według J. Enrighta.
<b>JAK?</b>	Jaki przebieg będzie miało to spotkanie (kwestionariusze, testy, dowody na prowadzenie poszukiwań pracy, itp.).	Wyjaśnia metody, ustala oczekiwania, początkuje identyfikację mocnych stron (np. <i>to naprawdę ważne, że potrafi Pani w tak otwarty sposób zadawać pytania, widzę osobę, która chce być aktywna itp.</i> ). Pamięta o ustaleniu częstotliwości spotkań.
<b>CO?</b>	Co konkretnie będziemy robić? Jakie pytania mi zada? Czy będę musiał opowiadać o swoim życiu osobistym? Czy będę musiał znów wszystko wyjaśniać?	W ramach tworzenia kontraktu doradca określa cel i próbuje precyzować z klientem problem. Daje klientowi czas i pamięta o ustaleniu odpowiedzialności.
<b>DLACZEGO?</b>	Czemu będzie służyć to spotkanie? Czy osiągnę to czego potrzebuję? Czy będzie to miało jakieś skutki? (szkolenie, zatrudnienie).	Stara się koncentrować na treści i procedurze kontraktu, podkreśla mocne strony klienta, okazuje zrozumienie jego sytuacji (ale nie uzala się). Weryfikuje oczekiwania klienta. Spotkanie kończy się decyzją klienta, co do dalszej pracy z doradcą.

Źródło: M.T. Ho-Kim, J.F. Marti (1999, str. 42).

Praktycy podkreślają, że **do zawarcia kontraktu doradczego konieczne jest uwzględnienie następujących warunków:**

- Problem klienta dotyczy życia zawodowego. Może być uwarunkowany czynnikami psychologicznymi i łączyć się z sytuacją osobistą i społeczną klienta
- Klient posiada motywację wewnętrzną do dokonywania zmian w swoim życiu zawodowym
- Doradca może zachować neutralność emocjonalną wobec klienta, co oznacza brak zaszłości, lub zależności relacyjnej (doradca nie przyjmuje znajomych, rodziny, przełożonych, podwładnych, nauczycieli)



swoich dzieci, swoich uczniów, kolegów, osób związanych blisko z obecnym klientem, chyba, że (w tym ostatnim przypadku) istnieją przesłanki do włączenia systemu w pracę doradczą

- Klient nie korzysta obecnie z pomocy innego doradcy.

Czytelnik zna już procedurę tworzenia kontraktu, **ważne jest także, aby w umowie z klientem zostały zawarte następujące treści:**

- Ustalenie celu spotkań doradczych
- Określenie form pracy z klientem (np. tylko indywidualne spotkania doradcze, spotkania indywidualne i warsztaty grupowe, po określonym cyklu spotkań grupowych udział w samopomocowej grupie wsparcia)
- Ustalenie miejsca spotkań
- Ustalenie czasu trwania rozmowy (jedna godzina lekcyjna lub zegarowa)
- Określenie warunków odwołania spotkania
- Ustalenie częstotliwości spotkań (np. nie częściej niż raz w tygodniu)
- Ustalenie sposobu komunikowania się pomiędzy spotkaniami (można ustalić brak kontaktu)
- Określenie czasu trwania procesu doradczego (wyraźne zmiany najczęściej są widoczne po 3 miesiącach)
- Uzyskanie (lub nie) zgody klienta, na rejestrowanie spotkań
- Zobowiązanie doradcy do poufności.

#### **DO PRZEMYŚLENIA:**

- *Przypomnij sobie zawierane przez siebie kontrakty z klientami. Jakie treści były wtedy przedmiotem Twoich rozmów?*
- *Spróbuj dokonać analizy co jest najtrudniejsze w kontrakcie do przyjęcia przez Twoich klientów, wywołuje dyskusję lub opór?*

**DOBRY POCZĄTEK BYWA ZWYKLE  
WARUNKIEM DOBREGO KOŃCA**

### 1.1.1. Wykorzystanie w rozmowie doradczej „pozycji słuchania” J. Enrighta

Stosowanie w rozmowach doradczych różnych pozycji słuchania wzmacnia kontakt z klientem i pozwala uzyskać istotne postępy w pracy nad zmianą. Jest z jednej strony wyrazem rozumienia potrzeb klienta, z drugiej intencjonalnie stosowaną umiejętnością wywołującą określone reakcje i zachowania. Wykorzystując propozycje J. Enrighta doradca staje się bardziej aktywny w kontakcie i nie koncentruje się nadmiernie na poszukiwaniu rozwiązań. Ma większą świadomość prowadzenia procesu doradczego i wywierania wpływu, ale działa w sposób pośredni. Stosowanie pozycji słuchania powoduje wzrost zaangażowania klienta i otwiera przed nim różne obszary zmian i rozwoju. Wybór przedstawionych poniżej pozycji słuchania zależy od tego, co chcemy osiągnąć, uświadomić, odzwierciedlić, zmienić w czasie spotkania z klientem. Nie stanowią więc one gotowej procedury do zastosowania w kolejności od pozycji „0 do 8.” Należy również pamiętać, że mamy naturalną skłonność do posługiwania się jakąś określoną pozycją słuchania, a unikania innych. Zależy to od cech naszej osobowości, a ściślej stylu komunikacji.

**Tabela 3. Pozycje słuchania według J. Enrighta**

POZYCJA	AKTYWNOŚĆ DORADCY	PRZYKŁADY	ZAŁOŻENIA	KOMENTARZ
<b>Pozycja „0” zerowa</b>	Uwaga skierowana maksymalnie na klienta. Pozycja otwarta. Powstrzymujemy się od werbalnych i niewerbalnych reakcji.	Osoba słuchająca pozostaje cały czas twarzą w twarz z rozmówcą, zachowuje spokojną, niezmienną ekspresję.	Im mniej sygnałów od słuchającego, tym bardziej klient reaguje na sygnał. Klient przekonuje się, że może sam pokonać trudność. Klient odkrywa obszary niepewności, gdzie oczekuje wsparcia.	Doradca uwolniony od konieczności reakcji lepiej słucha. Widzialność twarzy słuchającego stanowi czynnik pobudzający i motywujący.

<b>POZYCJA</b>	<b>AKTYWNOŚĆ DORADCY</b>	<b>PRZYKŁADY</b>	<b>ZAŁOŻENIA</b>	<b>KOMENTARZ</b>
<b>Pozycja „1” zaangażowania</b>	Uwaga doradcy skierowana jest na siebie, śledzi on wewnętrzny proces energetyczny i rezonans z mówiącym.	Doradca informuje klienta o zmianach w odczuciach, zainteresowaniu, np. poruszyło mnie, kiedy Pan to powiedział, trafiła do mnie ta uwaga, w tym, co teraz słyszę czuję większe napięcie.	Oznaki powstające w ciele słuchającego są wskaźnikiem zaangażowania klienta.	W ten sposób możemy powstrzymać intelektualną refleksję klienta. Może to być trudne dla klienta w sytuacji doradczej. Wymaga doświadczenia i treningu. Pogłębia kontakt. Ogniskuje uwagę na odczuwaniu.
<b>Pozycja „2” nowości</b>	Doradca dąży do usunięcia utartych zwrotów językowych. Zachęca do różnych form percepcji i ekspresji. Wyszukuje własne poczucie ożywienia.	Proszę użyć czasu teraźniejszego, proszę zamienić rzeczownik na czasownik, co tu jest dla Pana nowe i niezwykłe, co Pana tak poruszyło w tym zdaniu.	Pojęcia stosowane przez klienta są sztywne. Zmiana wypowiedzi inicjuje proces innych zmian. Wypowiedzi odkrywają w nowy sposób to co jest prawdziwe i rzeczywiste, a nie schematyczne.	Mówienie w stary, utarty sposób może przykryć i skontrolować wyłaniający się prawdziwy problem, lub przykryć wyłaniające się uczucie.
<b>Pozycja „3” odzwierciedlająca (aktywne słuchanie)</b>	Doradca powtarza dosłownie, lub parafrazuje słowa klienta.	Doradca powtarza wszystkie kluczowe słowa, których używa klient, wybierając to, co w wypowiedzi było centralne.	Własne wypowiedzi klienta stają się dla niego bardziej jasne.	Pozycja ta występuje pod nazwą „aktywne słuchanie”. Klient słyszy na jakich treściach jest najbardziej skoncentrowany, np. kobieta elektryk nie znajdzie pracy, wybrali faceta nie mnie, ojciec był elektrykiem, uczył mnie, ale on zawsze miał pracę.

POZYCJA	AKTYWNOŚĆ DORADCY	PRZYKŁADY	ZAŁOŻENIA	KOMENTARZ
<b>Pozycja „4” słuchanie świadome</b>	Kiedy komunikaty klienta są niespójne, lub pojawia się rozbieżność, doradca pokazuje to klientowi.	Co w tej chwili Pani robi? Czego unika Pani w tym momencie? Widzi Pani, że deprecjonuje Pani wartość pieniądza? O czym teraz Pani naprawdę myśli?	Przy zwiększonej świadomości zachowanie klienta przybiera inną formę, staje się łagodniejsze. Zmniejsza się napięcie i klient przestaje nadmiernie korzystać z obron.	Klient weryfikuje swoje doświadczenie, zwiększa świadomość swoich działań, może poszerzyć perspektywę rozwiązań.
<b>Pozycja „5” odpowiedzialność</b>	Słuchający zwraca uwagę i reaguje na wypowiedzi związane z aktywnością klienta.	Czy mógłby Pan to powiedzieć jeszcze raz z większą odpowiedzialnością. Jaki jest Pana udział w tym wyborze? Na ile czuje się Pan odpowiedzialny?	Ktoś, kto postrzega własne intencje, jako źródło swoich działań, będzie doświadczał siebie samego, jako aktywny podmiot w swoim życiu.	Uświadomienie klientowi jego możliwości sprawczych inicjuje proces zmian.
<b>Pozycja „6” A: odsłanianie własnej przeszłości, B: odsłanianie tu i teraz</b>	A: Doradca stosuje technikę „bycia osobistym” i przytacza wspomnienia ze swojego życia, które znalazły rozwiązanie (np. kłopoty w szkole). B: Słuchający komunikuje swoje reakcje emocjonalne na to co mówi klient.	Przed klientem zostają odsłonięte różne strony życia bez moralizowania i bycia ekspertem.  Poczułem teraz zniecierpliwienie. Jak Pani to powiedziała poczułem dużo smutku. Jestem niezadowolony z takiego obrotu sprawy.	Klient może uczyć się ról życiowych i zawodowych oraz sposobów rozwiązania problemu.  Klient otrzymuje informację zwrotną z poziomu odczuć doradcy, zyskuje większą jasność.	Ludzie czują ulgę jak widzą, że problemy mogą znaleźć rozwiązanie w czymś życiu.  <b>Uwaga:</b> <b>Jeśli kogoś szczególnie pociąga stosowanie tej pozycji, nie powinien się nią posługiwać.</b>

<b>POZYCJA</b>	<b>AKTYWNOŚĆ DORADCY</b>	<b>PRZYKŁADY</b>	<b>ZAŁOŻENIA</b>	<b>KOMENTARZ</b>
<b>Pozycja „7” słuchanie założeń egzysten- cjalnych</b>	Doradca koncentruje uwagę klienta na wypowiedziach mających ukryte założenie.	Spóźniłam się, bo musiałam pozmywać po mężu naczynia. Sądzi Pani, że powinien pomagać w domu? Świadczenie pomocy jest dla pani ważne? Czy gdyby mąż pomagał poszukała by Pani pracy? Czy jest może tak, że mężczyzna pracuje, a kobieta zajmuje się domem, czy to Pani pasuje?	Doradca nie poddaje w wątpliwość treści wypowiedzi, tylko ją odkrywa. Uświadamia klientowi światopogląd.	Rozpoznanie ukrytych założeń często powoduje rozwiązanie problemu.
<b>Pozycja „8” przewarto- ściowania</b>	Doradca koncentruje się na znalezieniu pozytywnego znaczenia zachowania klienta w szerszym kontekście sytuacyjnym.	Dobrze, że jest Pan krytyczny, bo świadczy to o Pana sile i szczerości. Mógłby Pan skutecznie negocjować. Krytyka pozwala na dokładną analizę problemu. Nie łatwo jest Pana zwieść. Za tym krytycyzmem kryje się dużo energii i zaangażowania.	Klient przekonuje się, że każdy wybór, zachowanie, zjawisko zawiera pozytywne i negatywne wartości.	Zobaczenie swojego zachowania z innego punktu widzenia uwalnia klienta od sztywności i negatywnych uczuć. Pozwala zrozumieć, że przy wyborach zawodowych mogą być również straty i zyski. Ułatwia to klientowi zrozumienie ponoszenia kosztów przy dokonywaniu wyborów.

W pracy doradczej często wykorzystywana jest pozycja „3” – odzwierciedlająca, jest ona związana z umiejętnością aktywnego słuchania i wykorzystaniem narzędzi skutecznej komunikacji. Szczególnie przydatna w rozmowie doradczej może być również pozycja „8” – przewartościowanie, która pozwala klientowi zobaczyć jego sytuację zawodową w zupełnie innym świetle, a nie jako pasmo porażek. Pozycja „7” może okazać się skuteczna dzięki identyfikacji ukrytych przesłanek i szybko uświadomić klientowi sposób rozwiązania problemu. Doradca powinien pamiętać, że przy stosowaniu pozycji słuchania punkt ciężkości jest wyraźnie przesunięty w stronę budowania relacji z klientem. Przy zbyt dużej koncentracji na osobie klienta, istnieje ryzyko utraty dystansu, który jest niezbędny by budować strategię rozwiązywania problemu. Budowanie strategii jest z kolei procesem o charakterze poznawczym i bardziej „technicznym.” Jeśli doradca za bardzo skupi się na podejściu rzeczoznawcy, straci z oczu klienta. Trzeba dbać, aby w rozmowie doradczej uwzględniać cały kontekst sytuacyjny i zachować optymalne proporcje.

#### ***DO PRZEMYŚLENIA:***

- *Niezależnie od pozycji słuchania warto ćwiczyć z klientami „przewartościowanie”. Możesz też ćwiczyć sam, wybierając najbardziej niemożliwe do przewartościowania zjawiska, zachowania.*
- *Spróbuj znaleźć pozytywy w strategii unikania przy rozwiązywaniu sytuacji konfliktowych. Może to przydać Ci się w pracy z klientami.*

#### ***NIC NIE JEST DORE ANI ZŁE, ZWYKLE CHODZI O ODPOWIEDNIE PROPORCJE***

### **1.2. Precyzowanie oczekiwań przez klienta i identyfikacja zasobów osobistych**

Klienci, którzy zgłaszają się do doradcy mają często poważne trudności z określeniem swoich oczekiwań i potrzeb. Są niepewni co do miejsca, jakie obecnie zajmują w życiu. Spostrzegają siebie przez pryzmat porażek zawodowych, idących zwykle w parze z doświadczają-

niem trudności w życiu osobistym. Przeżywają lęk o przyszłość swoją i swojej rodziny, mają niską samoocenę i małe poczucie wartości. Zwykle sami nie wiedzą, czego mogą oczekiwać. Ich decyzje i wybory są często narzucane przez innych. Nic więc dziwnego, że nie potrafią zidentyfikować swoich zasobów i nie mają do nich dostępu. Stając „twarzą w twarz” z doradcą muszą skupić się na swoim problemie, co jest dla nich trudną konfrontacją. Używają więc szeregu mechanizmów obronnych, żeby poradzić sobie z własnym lękiem i ochronić obraz siebie. Najłatwiej jest im wtedy zajmować się czynnikami zewnętrznymi i zrzucić odpowiedzialność na innych, (którzy przecież mają lepiej). Postawy klientów stają się wtedy roszczeniowe i zwykle mają na celu pokazanie, że ich problem jest wyjątkowo trudny i nie ma rozwiązania.

W rozmowie doradczej ustalanie oczekiwań odbywa się w dwóch obszarach. Pierwszy – dotyczy oczekiwań klienta, co do celu spotkań doradczych i jest związany z wewnętrzną zmianą. Doradca stosuje tu opisane procedury zawierania kontraktu i budowania relacji z klientem. Drugi obszar określa stanowisko klienta wobec jego przyszłej pracy, znalezienia zatrudnienia, preferowanego rodzaju czynności zawodowych, rodzaju środowiska pracy, typu organizacji, w której klient ma szansę utrzymać zatrudnienie. Doradca kieruje rozmową w taki sposób, aby uzyskać informacje na temat oczekiwań klienta co do relacji społecznych w miejscu pracy i współpracy z innymi. Warto również rozmawiać na temat tego, jak ewentualne zatrudnienie wpłynie na sytuację osobistą klienta. Sprecyzowanie oczekiwań w obu obszarach pozwoli doradcy uzyskać jasne wyobrażenie na temat celu końcowego spotkań doradczych. Umożliwi również zaplanowanie kierunku zmian wewnętrznych klienta w taki sposób, aby mógł on podjąć realne działania i ulepszyć swoje funkcjonowanie zawodowe.

Do określenia oczekiwań klienta poszukującego pracy, lub jako punkt wyjścia do rozmowy na ten temat może posłużyć doradcy poniższy kwestionariusz.

## KWESTIONARIUSZ OCZEKIWAŃ

Poniżej znajdują się stwierdzenia związane z poszukiwaniem pracy. Proszę przeczytać uważnie każde ze zdań i zakreślić kółkiem w kolumnie po prawej stronie cyfrę, która odzwierciedla Pana/i punkt widzenia.

Punkt 1 – oznacza wcale się nie zgadzam – NIE, punkt 5 – ze stwierdzeniem tym zdecydowanie się zgadzam – TAK

**Tabela 4. Kwestionariusz oczekiwań**

1	Żeby znaleźć pracę będę musiał/a poczekać aż dopisze mi szczęście	1 2 3 4 5
2	Jestem w stanie znieść niedogodności, jakie wiążą się z poszukiwaniem zatrudnienia	1 2 3 4 5
3	Sądzę, że nie będę bezrobotnym zbyt długo	1 2 3 4 5
4	Im więcej wysiłku włożę w poszukiwanie pracy, tym większą mam szansę na jej znalezienie	1 2 3 4 5
5	W znalezieniu pracy najbardziej mogą mi pomóc wpływowi krewni i znajomi	1 2 3 4 5
6	Jestem przygotowany/a na brak sukcesów w poszukiwaniu pracy	1 2 3 4 5
7	Mam sporo nadziei, że dostanę pracę	1 2 3 4 5
8	Znalezienie pracy zależeć będzie głównie ode mnie	1 2 3 4 5
9	Bez znajomości bardzo trudno znaleźć pracę	1 2 3 4 5
10	Sądzę, że potrafię uczestniczyć w rozmowie kwalifikacyjnej	1 2 3 4 5
11	Sądzę, że mam sporo możliwości na znalezienie dobrej pracy	1 2 3 4 5
12	Znalezienie pracy zależeć będzie od tego, ile czasu poświęcę na jej poszukiwanie	1 2 3 4 5

*Źródło: Rozwijanie indywidualnych cech ułatwiających zdobycie zatrudnienia. Zeszyty informacyjno-metodyczne doradcy zawodowego (2002, nr 20, str. 78), Warszawa, KUP.*

Identyfikowanie zasobów klienta sprowadza się w indywidualnej pracy doradczej do: **akcentowania pozytywów** przez doradcę oraz **spostrzegania/wyodrębniania mocnych stron** przez samego klienta. Pokazując to, co w zachowaniu klienta jest pozytywne pobudzamy jego naturalne



dążenie do rozwoju. Podkreślanie dobrych cech powoduje także lepszą, pełniejszą współpracę ze strony klienta (por. Haley, 1995). Jest on podatniejszy na dokonywanie zmian. Akcentując pozytywy doradca skupia się na tym, co w wypowiedziach klienta jest właściwe, wartościowe i może być początkiem działania. W ten sposób nie pracuje na deficytach klienta, ale z tym, co klient posiada, umie, potrafi. Nie interpretuje zachowań klienta. Odnosi się do wrażeń, skojarzeń, stosuje przewartościowanie. Pokazuje klientowi różne punkty widzenia tego samego zjawiska, czy zachowania (np. kiedy klient ze smutkiem mówi, że po raz kolejny wywołał konflikt w zespole i pewnie straci pracę, doradca zwraca mu uwagę na fakt, że walka jest jedną ze strategii rozwiązywania sytuacji konfliktowych, jest w tym siła, dominacja, poczucie władzy; pyta klienta, jak może obecnie wykorzystać takie poczucie siły).

W początkowej fazie rozmów z klientem identyfikacja zasobów może dotyczyć konkretnych umiejętności zawartych w następujących obszarach: informacja, motywacja, planowanie, kompetencje, zmiana, poczucie własnej wartości. Doradca może tu posłużyć się poniższym kwestionariuszem, jako punktem wyjścia do kolejnych spotkań z klientem i rozmów, które będą miały na celu *przewartościowanie* jego umiejętności i zachowań.

## KWESTIONARIUSZ SAMOOCENY

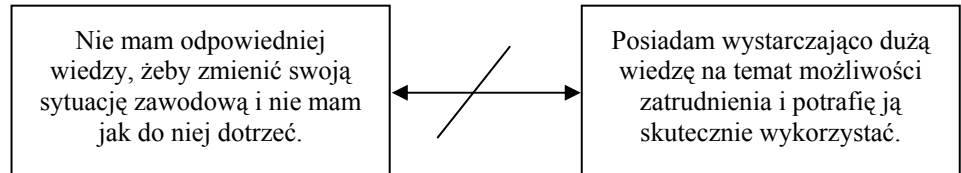
### **Instrukcja:**

Opisując sam siebie zaznacz na osi miejsce, w którym znajdujesz się, gdy dokonujesz analizy przedstawionych kategorii. Po wykonaniu zadania zastanów się, jakie są Twoje mocne strony, co posiadasz i co stanowi dobrą podstawę do skutecznego rozwiązywania problemów.

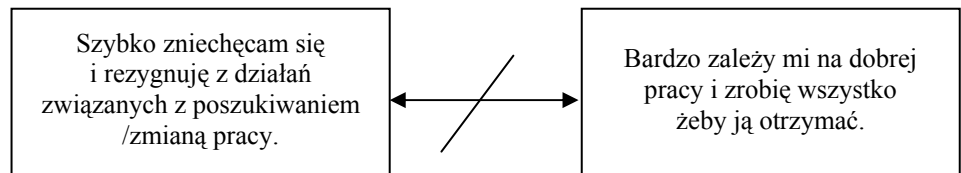
### ***UWAGA DLA DORADCY:***

Po wypełnieniu przez klienta kwestionariusza rozpoczyna się praca nad dokonaniem przewartościowania i zaakcentowania mocnych stron. Dalej można zastanawiać się z klientem, w jaki sposób może wykorzystać zasoby dążąc do zmiany sytuacji zawodowej.

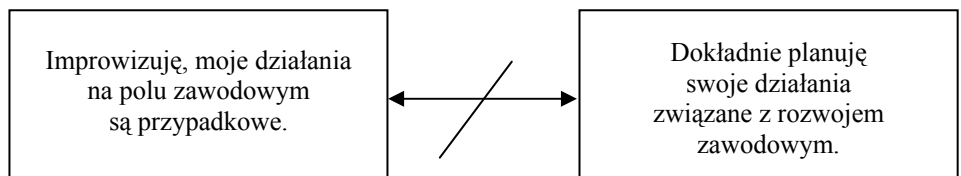
## INFORMACJA



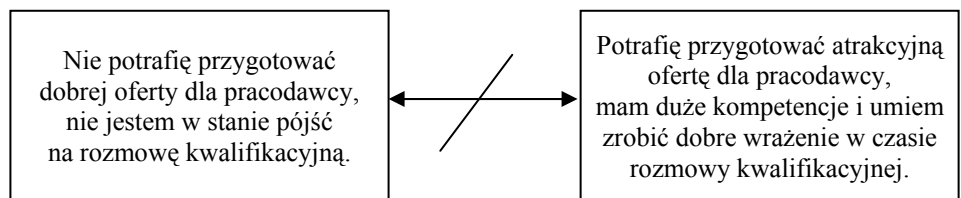
## MOTYWACJA



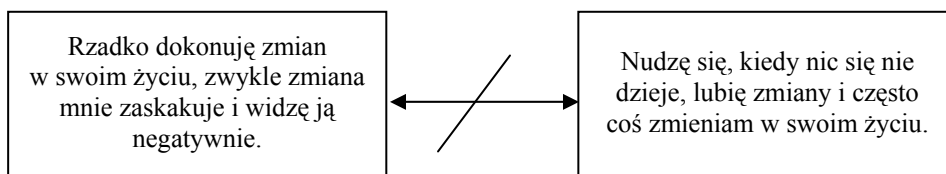
## PLANOWANIE



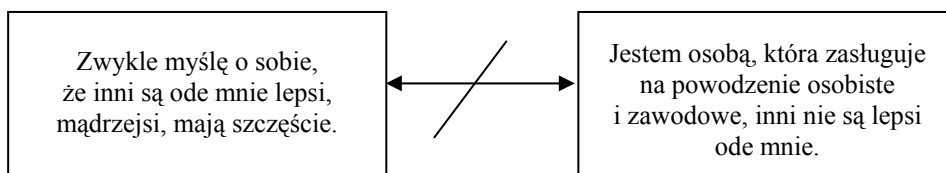
## KOMPETENCJE



## ZMIANA



## POCZUCIE WŁASNEJ WARTOŚCI



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Rozwijanie indywidualnych cech ułatwiających zdobycie zatrudnienia. Zeszyty informacyjno metodyczne doradcy zawodowego (2002, nr 20, str. 84), Warszawa, KUP.*

Należy zwrócić uwagę, że zaproponowane podejście identyfikacji zasobów nie odbywa się „wprost” i nie polega np. na wypisaniu przez klienta jego mocnych stron. Jest propozycją takiej pracy, która pokazuje siłę w tym, co np. w samoocenie klient uznał za słabość. Okazuje się wtedy, że rzeczy nie są wcale takie, jak nam się wydają, a klient może stworzyć całkiem nowy obraz siebie.

### **DO PRZEMYŚLENIA:**

- *Jak czuje się doradca, kiedy pracuje na zasobach klienta i akcentuje jego mocne strony?*
- *Zastanów się, jakie masz mocne strony jako doradca i jak możesz je wykorzystać w pracy z klientami?*

**AKCENTOWANIE POZYTYWÓW NIE OZNACZA LEKCEWAŻENIA TRUDNOŚCI, ALE ZNAJDUJE W NICH TAKI ASPEKT, KTÓRY MOŻE BYĆ WYKORZYSTANY W ROZWOJU KLIENTA**

### 1.3. Wzmacnianie motywacji

#### **Przypadek Joanny:**

*Skończyłam szkołę rolniczą. Szukałam pracy przez 3 lata. Trudno było mi przyjąć, że trwa to tak długo. Początkowo zgłaszałam się do pracy w ogrodnictwie, marzyło mi się zawsze projektowanie ogrodów. Byłam na stażu w ogrodzie botanicznym, ale nie zaproponowano mi tam zatrudnienia, normalnie, brak etatów. Potem pracowałam jako wolontariuszka w szpitalu, gdzie nauczyłam się projektować zupełnie coś innego. Moje zdolności manualne i zamiłowanie do bukietów pozwoliły mi na uczestniczenie w zajęciach z chorymi maluchami, gdzie wspólnie układaliśmy bukiety z papieru i suchych roślin. Możecie mi uwierzyć, że efekt był zaskakujący. Nie zdawałam sobie sprawy, że tak dobrze to potrafię robić. Zapisalam się na kurs florystyczny. Poznałam tu dużo miłych młodych i starszych kobiet, które podobnie jak ja poszukiwały pracy. Z Jagodą naprawdę się zaprzyjaźniłam. Byłam aktywna, ale na składane przeze mnie oferty nie było odpowiedzi. Potem był kurs komputerowy. Założyłam nawet z Jagodą stronę internetową, gdzie proponowałyśmy nasze bukieciarskie usługi, no i nawet w maju, w okresie komunijnym udało nam się zarobić pierwsze pieniądze, bo dostałyśmy pracę w małej kwiaciarni. Była to praca na zastępstwo, ale przyniosła mi naprawdę ogromną satysfakcję. Mogłam też wykorzystać w praktyce swoje umiejętności zdobyte w szkole i na kursie. Mam też bardziej wymierną korzyść. Właścicielka kwiaciarni nie mogła mnie zatrudnić na dłużej, ale poleciła mnie jako młodą, ze zmysłem estetycznym i solidną pracownicę swojej znajomej. To mała, prawie rodzinna agencja reklamowa. Czym się zajmuję? Nie zgadniesz ... przygotowuję materiały reklamowe pod względem technicznym, po prostu je zszywam, składam, zgrzewam, binduję. Na razie nie projektuję ogrodów, ale znalazłam pracę i lubię ją. Znowu uczę się nowych rzeczy. Zapisalam się też na kurs języka angielskiego i odbyłam szkolenie dotyczące założenia własnej firmy.*

Jak Ci się podobała historia Joanny? Doradca może ją opowiedzieć swoim klientom. Jeśli klient jest zwykle bierny to pewnie zaskoczy go aktywna postawa dziewczyny i jej upór, albo pomyśli, że ta to miała szczęście. Przykład ten może uświadomić klientowi, że **szukanie pracy jest pracą**. Wymaga wysiłku, czasu, cierpliwości, wytrwałości, poszukiwania siły, aby nie rezygnować w przypadku niepowodzeń. Wymaga również

dużej aktywności, pomysłowości, ciągłego zmagania się z własnymi celami i motywacją.

W rozmowach doradca powinien zwracać uwagę na następujące obszary budujące i wzmacniające motywację:

- **Dobrze opisane zasoby, mocne strony**

W poszukiwaniu zasobów, jako źródła wzmocnienia własnej motywacji, klient może zastanowić się, co w szkole naprawdę szło mu dobrze? Jakie umiejętności zdobył dzięki nauce w szkole, odbytym kursom, oprócz wykształcenia kierunkowego? Co mówią o nim znajomi? Jeśli już pracował, lub odbywał staż, praktyki, niech przypomni sobie, co robił szczególnie dobrze i jak mu się to udało?

- **Dokładny plan tego, co klient chce robić, jak się rozwijać i co jest możliwe**

Czy wie, jakiej pracy szuka? W jakiej firmie chce pracować? Lubi pracować sam, czy dobrze wykonuje zadania w zespole? W jakim wymiarze czasu chce pracować, czy może przynosić pracę do domu? Ile czasu chce poświęcić na dojazd do pracy? Ile chce zarabiać? (por. Ćwiczenie: Obrazy pracy na str. 47).

- **Kontakty osobiste**

Każda osoba z otoczenia może być źródłem wsparcia w budowaniu motywacji klienta, a także źródłem informacji na temat pracy. Doradca powinien mobilizować klienta, aby poinformował znajomych jakiej pracy szuka i co może zaproponować pracodawcy. Klient nie powinien izolować się od ludzi, raczej zadbać o poszerzanie kręgu swoich znajomych. Pracodawcy często szukają pracowników właśnie poprzez system kontaktów osobistych i referencji.

Kontakty społeczne pomogą też likwidować napięcie, poszukiwać nowych pomysłów, dają bowiem energię do działania, zapobiegają biernej i beczynnej postawie. Oprócz rozmów doradczych być może konieczny będzie udział w samopomocowej grupie wsparcia.

- **Wsparcie społeczne**

W odnajdywaniu motywacji szczególne znaczenie ma wsparcie i wiara w sukces osób bliskich. Klient może sięgać tu po pomoc rodziny, nawet dalszych, życzliwych mu krewnych. Ważną rolę mogą tu odegrać również przyjaciele, których konstruktywna krytyka i nowy punkt widzenia będą stanowić oparcie w trudnych momentach niepowodzeń.

- **Pozytywne myślenie, doświadczanie sukcesu**

Koncentrowanie się na problemach i niepowodzeniach osłabia aktywność i nie przynosi rezultatów, jakich oczekujemy. Lepiej skoncentrować uwagę klienta na sukcesach: jak Ci się udało odpowiedzieć aż na dwa ogłoszenia w zeszłym tygodniu? Co zrobiłeś, że ta złośliwa sekretarka, tym razem przyjęła Twoje dokumenty? Jak Ci się udało zachować takie poczucie humoru, kiedy pracodawca zadawał Ci naprawdę bardzo trudne pytania? Pozytywne myślenie pozwala na spojrzenie na samego siebie bardziej przyjaznym okiem, przez pryzmat własnych sukcesów, bez nadmiernej krytyki i ocen jego poruszania się po rynku pracy. Ważne jest odkrycie mocnych stron, które szczególnie mogą nas wzmocnić. Spróbuj też zastanowić się czego konkretnie potrzebujesz? Jakie twoje własne pragnienia są związane z przyszłą pracą? Co ważnego zmieni się w Twoim życiu, kiedy już będziesz pracować?

Do pracy indywidualnej z klientem doradca może wykorzystać poniżej zaproponowane ćwiczenia:

### **1. Obrazy pracy**

*Źródło: Opracowanie na podstawie: Czarnul E., Łukasik J., Tarkowska M., 2000.*

#### Sposób realizacji:

1. Przyjrzyj się poniższej tabeli nr 5
2. Zastanów się, jakie ty masz istotne potrzeby dotyczące pracy?
3. Sporządź własny spis potrzeb według podanego modelu (chcę, potrzebuję, oczekuję)
4. Sprawdź, czy Twoje potrzeby możesz zrealizować w konkretnej pracy (co jest możliwe?).

**Tabela 5. Obrazy pracy**

<b>Jakiej pracy szukasz?</b>	Co chcesz robić, czym chcesz się zajmować? Czy interesuje Cię praca, do której masz przygotowanie, czy chcesz zmienić swój zawód? Może potrzebujesz podwyższenia swoich kwalifikacji?
<b>W jakiej firmie chcesz pracować?</b>	Chcesz pracować w firmie państwowej, prywatnej, w dużym przedsiębiorstwie, czy małej firmie rodzinnej? Może chcesz być pracownikiem organizacji z kapitałem zagranicznym? W jakiej branży chcesz pracować: handel, usługi, bankowość, administracja?
<b>W jakim wymiarze czasu chcesz podjąć pracę?</b>	Chcesz pracować na cały etat i dynamicznie rozwijać się zawodowo, czy potrzebujesz pracy w niepełnym wymiarze, bo uczysz się wieczorowo, studiujesz zaocznie, masz małe dziecko, opiekujesz się starszą lub chorą osobą z rodziny?
<b>Lubisz pracować sam, czy w grupie?</b>	Chcesz pracować na samodzielnym stanowisku, czy potrzebujesz innych do współpracy i wtedy pracujesz efektywniej?
<b>Ile czasu możesz poświęcić na dojazd do pracy?</b>	Czy potrzebujesz pracy, która jest w pobliżu miejsca zamieszkania ze względu np. na sytuację rodzinną, czy możesz szukać pracy w dalszej odległości, czy w Twojej sytuacji wchodzi w grę przeprowadzka do innej miejscowości?
<b>Czy chcesz przynosić pracę do domu?</b>	Czy praca może przenikać Twoje życie rodzinne? Czy możesz przynosić część pracy do domu?
<b>Ile chcesz zarabiać?</b>	Oceń realnie swoje możliwości i atrakcyjność Twojej oferty dla pracodawcy. Zastanów się też, jaka minimalna kwota wchodzi w grę, a jaka konkretna suma będzie poniżej Twoich kosztów utrzymania. Nie warto mieć wygórowanych oczekiwań płacowych, bo tracimy oferty dla nas interesujące

Odpowiedzi na pytania:

1. Jakie wnioski nasunęły Ci się po przemyśleniu własnych potrzeb?
2. Jak teraz widzisz sytuację poszukiwania pracy?
3. Jakie inne Twoje potrzeby i doświadczenia mogą zadecydować o wyborze pracy?

***Doradca powinien podkreślić, że określenie potrzeb przez klienta jest podstawowym źródłem aktywności i wzbudzania motywacji***

## 2. Siła wewnętrzna

*Źródło: Opracowanie własne.*

### Sposób realizacji:

1. Wypisz powody, dla których lubimy innych ludzi, zapisz całą kartkę. To jest możliwe.
2. Z wypisanych wielu rzeczy podkreśl 3, które udało Ci się zrobić jeden raz w życiu, np. być życzliwym dla innych.
3. Dokończ zdania wymieniając za każdym razem jedną z wymienionych cech:
  - Naprawdę potrafię być ...
  - Inni lubią mnie, bo ...
  - Mogę odnieść sukces, jeśli ...

### Material do pracy:

Twoje zasoby osobiste

### Odpowiedzi na pytania:

1. Za co Ciebie cenią inni?
2. Czy można zmienić obraz widzenia siebie?
3. Co znaczy dla Ciebie „być dla siebie życzliwym i nie oceniać się zbyt surowo”?

Motywacja jest niezbędna, aby skutecznie poszukiwać zatrudnienia. Jeśli klient wie czego chce i potrzebuje może swoje plany i cele zamienić na działanie. Sojusznikiem mogą być inne, także bliskie osoby. Lista sprzymierzeńców może być zresztą długa. Warto też patrzeć na realizację zadań przez pryzmat rzeczy, które udało nam się w życiu zrobić. Siła działań nie zawsze jest jednakowa, chodzi jednak o to, aby nie pielęgnować w sobie zniechęcenia.

### **DO PRZEMYŚLENIA:**

- *Co Ciebie, jako doradcę motywuje do podejmowania działań?*
- *Spróbuj określić, co daje Ci siłę, a co osłabia w pracy z klientami?*

**KIEDY KLIENT ZROBI PIERWSZY KROK DORADCA  
POWINIEN SZCZEGÓLNIPIELEGNOWAĆ JEGO MOTYWACJĘ,  
ABY MÓGŁ SAM PÓJŚĆ DALEJ**



#### 1.4. Cel i planowanie w rozmowie doradczej

##### **Przypadek Marka:**

*Skończyłem technikum mechaniczne i informatykę w szkole pomaturalnej. Jestem bez pracy od 2 lat. Szukam wszędzie, zrobiłem już chyba wszystko. Nie mam pieniędzy. Nie mogę nawet ruszyć się z domu, bo nie mam na bilet. Jak dojadę do urzędu pracy? Ostatnio byłem za granicą, tam doceniali moje umiejętności. Pracowałem przy wdrażaniu systemów informatycznych w małej rodzinnej firmie, ale była to praca „na czarno”, nie mam żadnych referencji. Wróciłem, bo nie potrafię pracować ciągle czegoś się bojąc.*

*Wymagania pracodawców są takie wysokie. Mam wrażenie, że niczego nie potrafię, inni umieją znacznie więcej, no i mają szczęście, a ja mam taki zły los. W domu rodzice powtarzali mi, że praca jest najważniejsza. Oni zawsze ją mieli, ale mama ma teraz niską emeryturę i naprawdę nie może mi pomóc, a mój brat jeszcze się uczy. Nasza sytuacja jest teraz strasznie trudna, muszę znaleźć jakąkolwiek pracę, ale jak to zrobić? Wszyscy pracodawcy wykorzystują uczciwych pracowników. Nawet, jeśli jestem sumienny, to i tak mogą mnie zwolnić, jak zechcą.*

W swojej praktyce doradca zapewne niejednokrotnie spotkał się z podobnym klientem. W pracy z Markiem zasadne jest okazanie zrozumienia przeżywanym przez niego uczuć (rozczarowanie, obawa, smutek i przygnębienie związane z ograniczeniami, jakie klient widzi na rynku pracy). Zauważmy jednak, że nasz bohater subiektywnie oceniając siebie i sytuację nie potrafi znaleźć w niej nic pozytywnego. Skupia się na przeszkodach i trudnościach nie zawsze zależnych od niego. Widzi sytuację pracy poprzez pryzmat niepowodzeń. Sięga po uogólnienia i schematy. Nie do końca jasno widzi **cele zawodowe**. Stwierdzenie: „Muszę znaleźć jakąkolwiek pracę” jest na tak dużym poziomie ogólności, że **nie jest możliwa jego realizacja** (Tarkowska, 2005).

***Klient może zrealizować cel, jeśli właściwie go sformułuje.***

***Cechy poprawnie określonego celu to:***

- Cel jest **pozytywny** dla klienta
- Możliwy do opisanía
- Możliwy do zaobserwowania
- Możliwy do osiągnięcia w niedalekiej przyszłości, w warunkach życiowych klienta (można dokładnie określić czas, termin realizacji)
- Związany z systemem wartości osoby – **ważny dla klienta**
- Spostrzegany przez klienta, jako **wymagający wysiłku**

Jeżeli klient określił efekt końcowy trzeba pamiętać, aby opisać również początkowe kroki i pierwsze oznaki postępu. ***Cel klienta jest bardziej istotny od celu doradcy.*** Jeśli istnieje znaczna rozbieżność między celami doradcy i klienta powoduje to trudności w procesie prowadzenia rozmów. Jest to również jeden z powodów, dla których doradca powinien dokładnie znać swoje wartości, przekonania, preferencje; będzie mógł wtedy łatwiej uznać odmienne postawy klienta zamiast zastanawiać się, o co chodzi, czemu praca idzie z tak opornie?

Wracając do przypadku Marka – możemy mu zaproponować inne podejście do jego problemu. To nie deficyty, ale inne spojrzenie na własną historię, zasoby i pozytywne cele są podstawą do szukania rozwiązań. Marek może uzyskać inny obraz, jeżeli zastanowi się:

- Jakie są jego dotychczasowe osiągnięcia?
- Jak jego wykształcenie, kompetencje, zdobyte doświadczenie zawodowe mogą być wykorzystane w sytuacji poszukiwania pracy?
- Jak dotychczas radził sobie w trudnych sytuacjach?
- Jakie korzyści, a jakie straty przynosi mu bierna postawa i narzekanie?
- Co przyniesie mu zmiana myślenia, koncentracja na mocnych stronach i na przyszłości, bez oceniania jej?
- Jak może wyglądać jego rozwój zawodowy?
- Jak zaplanować własną karierę biorąc pod uwagę możliwości osobiste?

W pracy indywidualnej z klientem doradca może wykorzystać podane poniżej ćwiczenia:

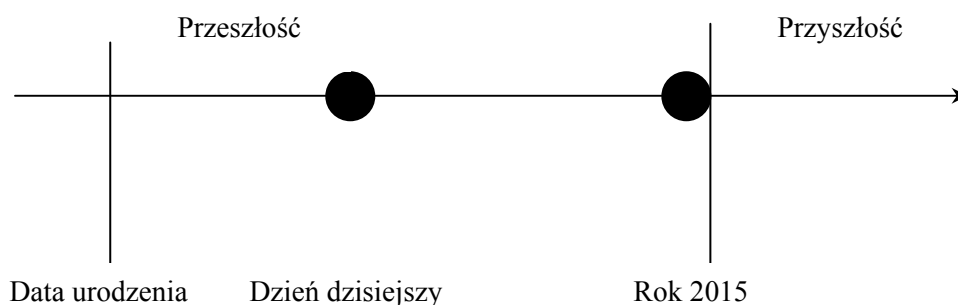
### 3. Planowanie przyszłości – Linia życia

Źródło: Czarnul E., Łukasik J., Tarkowska M., 2000.

#### Sposób realizacji:

Narysuj linię według poniższego schematu. W odcinku przeszłość wypisz wszystkie swoje działania, osiągnięcia, sukcesy, które zadecydowały o realizacji celów. W kategorii przyszłość wymień to, co chcesz osiągnąć w swoim życiu zawodowym i osobistym. W polu, gdzie jest dzisiejsza data zapisz wszystkie, nawet drobne, ale bardzo konkretne cele, jakie możesz podjąć „od zaraz”, aby zrealizować obraz przyszłości. Przyjrzyj się swoim zasobom (przeszłość), ich wykorzystaniu (teraz) i wizji swoich planów.

#### Materiał do pracy:



#### ***Odpowiedz na pytania:***

1. Czy Twoje przyszłe cele są dla Ciebie ważne?
2. Co jest realne, a co możesz nazwać w przyszłości bardziej konkretnie?
3. Po czym poznasz, że realizujesz cele terażniejsze?
4. Jakiego czasu potrzebujesz na realizację etapowych celów?
5. Kto może być dla Ciebie źródłem wsparcia w ich realizacji?
6. Co zrobisz, aby np. dostać się aż na 3 rozmowy kwalifikacyjne?

#### 4. Spotkanie z własnym celem

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie Testu Diagnozy Stadium Własnego Rozwoju.*

##### Sposób realizacji:

1. Z podanych poniżej „Celów” i „Problemów” wybierz po 3 odpowiedzi, które uznasz za najważniejsze.
2. Wypisz wszystkie umiejętności, sukcesy, mocne strony, które mogą doprowadzić Cię do rozwiązania problemu, lub zrealizowania celu. Jeśli np. wybrałeś kategorię „Troska o własne zdrowie”, zastanów się, jakie masz umiejętności i co możesz zrobić, żeby o sobie zadbać?
3. Opracuj dokładny plan działania uwzględniając konkretne „kroki”.

##### Material do pracy:

###### **CELE**

###### **Moim głównym celem jest:**

- A – Troska o własne zdrowie
- B – Uzyskanie niezależności od rodziców
- C – Ustalenie, co mogę zrobić w ciągu miesiąca, aby zdobyć zatrudnienie
- D – Podjęcie decyzji, co zrobić ze swoim życiem zawodowym
- E – Zdobyć tyle forsy, aby można było robić to, co się chce
- F – Zrozumieć, co jest rzeczywiście dla mnie ważne w rozwoju zawodowym
- G – Stać się człowiekiem zaangażowanym w pracę

###### **PROBLEMY**

###### **Moim głównym problemem jest:**

- A – Jak osiągnąć znaczącą pozycję w zawodzie
- B – Jak zdobyć pierwszą pracę
- C – Jak zapewnić sobie odpowiedni poziom życia
- D – Jak nauczyć się bardziej dbać o siebie
- E – Jak dostrzegać swoje sukcesy
- F – Jak dokonać wyboru odpowiedniego zawodu
- G – Jak określić to, czego naprawdę chcę od życia

Odpowiedz na pytania:

1. Jakie kategorie wybrałeś i co wydaje Ci się w związku z tym najważniejsze w obecnym momencie życia?
2. Jakie cele etapowe pozwolą Ci na realizację zamierzeń?
3. Jakie zasoby osobiste pomogą Ci w realizacji celów?

**5. Indywidualny plan działania  
– klucz do zdobycia zatrudnienia**

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Rozwijanie indywidualnych cech ułatwiających zdobycie wykształcenia. Zeszyty informacyjno-metodyczne doradcy zawodowego, 2002, Warszawa, KUP.*

Sposób realizacji:

1. Dokonaj analizy planu działania Marka
2. Na przykładzie planu działania naszego bohatera zrób swój własny, indywidualny „klucz do zdobycia zatrudnienia”
3. Możesz opracować jeden, lub kilka celów zawodowych
4. Możesz rozpatrywać różne alternatywy dotyczące tego samego celu
5. Możesz podejmować różne działania w tym samym czasie, aby zwiększyć swoje szanse na rynku pracy
6. Spośród celów etapowych możesz wybrać wszystkie, lub skupić się na realizacji jednego z nich i opracować konkretne działania
7. Możesz w podobny sposób opracować jeden tydzień swojej aktywności z uwzględnieniem planu dnia

Materiał do pracy:

**Indywidualny plan działania Marka**

**Cel zawodowy:** Zdobycie pracy w usługach informatycznych

**Kategorie działań:**

- Natychmiastowe poszukiwanie zatrudnienia
- Kształcenie zawodowe, podnoszenie kwalifikacji
- Podjęcie działalności gospodarczej

**Tabela 6. Indywidualny plan działania Marka**

<b>Działanie data</b>	<b>Natychmiastowe poszukiwanie zatrudnienia</b>	<b>Kształcenie zawodowe</b>	<b>Podjęcie działalności gospodarczej</b>
1–5.04.2006	Przegląd ofert pracy, przygotowanie dokumentów zawodowych dostosowanych do konkretnych ofert, wysłanie do pracodawcy.	Podjęcie kursu w urzędzie pracy – grafika komputerowa dla zaawansowanych.	Zapisanie się na szkolenie „Własna Firma”, przejrzanie materiałów z zakresu przedsiębiorczości.
6.04.2006	Pozyskanie informacji na temat pracodawców, którzy złożyli oferty (strony internetowe, osobiste wizyty, znajomi) w celu przygotowania się do rozmowy.	Uczęszczanie na kurs, poszukiwanie ofert w urzędzie pracy.	Rozmowa ze znajomym, który ze środków unijnych założył firmę.
7–12.04.2006	Przygotowanie do rozmowy – analiza własnych kompetencji, mocnych stron, określenie obszarów trudnych pytań i przygotowanie odpowiedzi.	Kurs grafiki komputerowej, rozmowa z doradcą zawodowym na temat prezentacji siebie w czasie rozmowy z pracodawcą i odpowiadania na pytania subiektywnie trudne.	Przygotowanie aktywnej strony internetowej prezentującej zakres usług informatycznych. Rozmowy ze znajomymi na temat jej funkcjonowania i użyteczności usług.
13–20.04.2006	Likwidowanie stresu przed rozmową kwalifikacyjną, koncentracja na mocnych stronach, dobre przygotowanie, przejrzanie dokumentów aplikacyjnych.	Kontynuowanie kursu komputerowego, odbycie szkolenia „Stres w rozmowie kwalifikacyjnej”.	Opracowanie projektu działalności gospodarczej – merytoryczne i finansowe, w celu otrzymania kredytu. Rozpoczęcie kursu.
21–27.04.2006	Odbycie rozmowy kwalifikacyjnej w prywatnej firmie komputerowej, propozycja pracy pomocniczej – wpisywanie danych.	Kontynuowanie kursu, podjęcie decyzji o uzupełnieniu wykształcenia na studiach, ze specjalnością edukacji komputerowej.	Złożenie wniosku, przyjęcie umowy zlecenia na opracowanie graficzne poradnika dla młodzieży poszukującej pracy.

**Efekt:** Zdobyć zatrudnienie w firmie informatycznej

Chociaż nie była to wymarzona praca Marka, to nasz bohater dostrzegł, że może ona stać się celem etapowym do pozyskania środków na solidne uzupełnienie wykształcenia.

*Odpowiedz na pytania:*

1. Jakie korzyści miał nasz bohater z zaplanowania działań?
2. Jakie dodatkowe umiejętności udało mu się zdobyć przy realizacji celu?
3. Jak Tobie udało się zrealizować plan i jakie masz z tego korzyści?

Zastanowienie się nad celami osobistymi i zawodowymi oraz zrobienie planu działania umożliwia klientowi podjęcie aktywności i motywuje do poszukiwań. Pierwsze samodzielne decyzje wzmocniają autonomię do rozwijania zasobów służących wypracowaniu indywidualnych działań w zakresie zmiany sytuacji zawodowej.

#### **DO PRZEMYŚLENIA:**

- *Zastanów się, czy potrafisz formułować z klientami cele, które są niezgodne z Twoimi własnymi preferencjami, wartościami, poglądami? Co się dzieje, kiedy czujesz taką rozbieżność?*
- *Zaplanuj z klientami działania i opisz pierwsze oznaki postępu w realizacji celu.*

#### **ISTOTĄ PRACY Z CELEM ZAWODOWYM JEST JEGO POZYTYWNE SPRECYZOWANIE**

### **1.5. Świat wartości klientów**

Edgar Schein (1990) traktuje karierę w sposób rozwojowy i łączy ją między innymi z wartościami, jakie uznajemy w życiu za istotne. Bardzo zbliżone choć mniej znane podejście do kwestii kariery prezentuje C. Brooklyn Derr (1986, 1988). Według niego każda jednostka w toku

rozwoju zawodowego kształtuje swoją orientację w stosunku do pracy, która jest związana z uznawanymi wartościami. Jedną z orientacji jest zwykle dominująca, można ją jednak zmieniać na inną, zwykle podobną. Derr wyróżnia pięć takich orientacji (Paszowska-Rogacz, Tarkowska, 2004):

- **Idź naprzód:** jednostki posiadające tę orientację są zainteresowane pionowym rozwojem swojej kariery zawodowej i pną się po jej szczytach. Szczególne znaczenie mają dla nich pieniądze, władza i status społeczny. Rywalizują i są gotowe zaciekle walczyć. Orientacja ta jest charakterystyczna dla niektórych osób na początku rozwoju kariery. Może jednak stać się także bardziej trwałym sposobem realizowania własnego rozwoju zawodowego, zdobywania osiągnięć i sukcesów. Osoby „wychodzące naprzód” lubią być nagradzane za rezultaty swojej pracy, wysuwają pracę na pierwszy plan, chętnie podejmują nowe wyzwania. Uważa się, że jednostki te są „łatwe w zarządzaniu”.
- **Bądź bezpieczny:** osoby, u których dominuje orientacja związana z budowaniem poczucia bezpieczeństwa są gotowe zachować lojalność wobec firmy w zamian za poczucie przynależności. W historii zatrudnienia personelu firmy stanowią one większość. Z reguły przyjmują „lokalny” punkt widzenia, przeciwny do „globalnego”. Zaczynają interesować się awansem w momencie zyskania optymalnego poziomu poczucia bezpieczeństwa. Są bardziej cierpliwe w oczekiwaniu na awans niż ci pracownicy, którzy „wychodzą naprzód”. Zależy im na awansie, ale nie robią tego na siłę. Są gotowe zrobić wszystko by pomóc firmie i cenią sobie przede wszystkim bezpieczeństwo pracy i przynależność.
- **Bądź wolny:** jednostki takie oczekują wolności w wykonywaniu wszelkich zadań i czynności. Są bardzo pracowite, kreatywne, pomysłowe, ustalają wysokie standardy pracy dla siebie i dla innych. Mają duże poczucie niezależności i nie są zbyt zainteresowane awansami. Nie lubią konformizmu i zależności. Bywają powściągliwe i trudne do poznania przez innych. Mogą sprawiać trudności osobom zarządzającym.
- **Zachowaj równowagę:** orientacja ta jest uważana za jedną z najnowszych w kulturze pracy. Osoby, które dążą do równowagi cenią wartości związane z pracą, ale także poszukują satysfakcji w życiu rodzinnym i spędzaniu czasu wolnego. Mogą wybierać ważne dla siebie



i stawiające wyzwania drogi kariery zawodowej, ale nie starają się znaleźć takich, które spełniłyby wszystkie lub większość ich oczekiwań. Jednostki takie są skłonne do ukrywania swoich poglądów. Są pracowite, wymagające dla siebie i dla innych, gotowe zabłysnąć w czasie kryzysu.

- **Osiągaj sukces:** dla osób z tą orientacją sukces w karierze nie musi dotyczyć ogółu pracy. Pojęcie sukcesu definiują raczej jako odnoszące się do poszczególnych składników kariery i różnorodnych specjalistycznych umiejętności. Są utalentowane i chcą wykorzystywać swoje zdolności. Motywuje je ciekawa praca, a nie pieniądze. Praca i kariera zawodowa zwykle wiążą się dla nich z osiąganiem zadowolenia i czerpaniem satysfakcji. Osoby te są zazwyczaj wysoce wyspecjalizowane w swoich dziedzinach. Lubią przygody i poszukiwania, łatwo się nudzą, ale bywa, że są dobrymi przedsiębiorcami, chociaż nie przypisuje im się zdolności menedżerskich.

W czasie spotkań indywidualnych z klientami doradca powinien uwzględniać pracę z wartościami klienta. Może nadać im szerszy sens i określić z klientem obszary wartości związanych z pracą oraz karierą. Pozwoli to na dokładniejsze zaplanowanie kierunku zmian i wykorzystanie struktury wartości klienta w sytuacji pracy. Do opisanie wartości związanych z pracą może posłużyć doradcy poniższa Karta Wyboru Wartości (Paszowska-Rogacz, Tarkowska, 2004):

### **KARTA WYBORU WARTOŚCI**

*Źródło: Paszowska-Rogacz, Tarkowska, 2004; na podstawie Weiss, Dawis, England, Lofquist, 1965, oraz z inspiracji Kirk i Kirk, 1995.*

#### Instrukcja:

Z poniższych wartości wybierz 7, które są dla Ciebie najważniejsze w sytuacji pracy i zaznacz swój wybór w rubryce 1, obok – w rubryce 2 uszereguj wybrane przez siebie wartości od najważniejszej do najmniej ważnej, nadając im odpowiednie numery (1 – najważniejsza, 7 – najmniej ważna).

**Tabela 7. Karta wyboru wartości**

<b>WARTOŚCI</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
1. Wykorzystanie w pracy posiadanych uzdolnień	_____	_____
2. Możliwość wykonywania różnorodnych zadań	_____	_____
3. Szanse na sprawdzenie w pracy moich własnych metod	_____	_____
4. Właściwy stosunek płacy do wykonywanych obowiązków	_____	_____
5. Możliwość „bycia kimś”	_____	_____
6. Mieć możliwość podejmowania własnych decyzji	_____	_____
7. Mieć poczucie spełnienia	_____	_____
8. Posiadanie dobrych warunków pracy	_____	_____
9. Możliwość samodzielnej pracy	_____	_____
10. Uznanie za dobrze wykonaną pracę	_____	_____
11. Praca z kompetentnym szefem	_____	_____
12. Możliwość pomagania innym	_____	_____
13. Możliwość pozostania cały czas zajęтым	_____	_____
14. Stwarzanie możliwości awansu	_____	_____
15. Nie być zmuszanym do wykonywania zadań niezgodnych z własnym sumieniem	_____	_____
16. Posiadanie partnerów umiejących pracować w grupie	_____	_____
17. Stwarzanie okazji do kierowania zespołem	_____	_____
18. Posiadanie stałego zatrudnienia	_____	_____
<b>Jedna najważniejsza wartość na teraz</b>	_____	_____

*UWAGA DLA DORADCY:* po wykonaniu zadania doradca rozmawia z klientem na temat wartości pracy. Może też spróbować określić typ kariery preferowany przez klienta, inicjując refleksje na temat władzy, pieniędzy, poczucia wolności w sytuacji pracy, zajmowanego stanowiska, chęci awansu (np. czy kiedykolwiek marzyłeś o zostaniu szefem dużego zespołu?).

### **DO PRZEMYŚLENIA:**

- Zastanów się, jaki Ty reprezentujesz typ kariery, czy Twoja praca realizuje uznawane przez Ciebie wartości?
- Poproś klienta, aby wybrał jedną wartość, która jest obecnie, w tym momencie dla niego najważniejsza. Jak ona realizuje się w życiu, lub jakie kroki podjąć, aby ją zrealizować?

### **KIEDY KLIENT ZNA SWOJE WARTOŚCI MOŻE ZAPLANOWAĆ W ZGODZIE Z SOBĄ WŁASNY ROZWÓJ ZAWODOWY**

#### **1.6. Wzbudzanie w klientach gotowości do zmiany**

Czym jest zmiana? J. Szczepański twierdzi, że jest to: „nowy stan rzeczy, gdzie pojawiają się nowe stosunki między istniejącymi elementami.” Definicja ta jest na tyle ogólna, że można ją odnieść zarówno do zmian wewnętrznych, jak i do zmiany w obrębie warunków zewnętrznych, w jakich klient decyduje się podjąć działania.

Możemy wyróżnić dwa rodzaje zmian:

- **Zmiany planowane:** zaplanowane i wprowadzane w sposób uporządkowany, wyprzedzające przyszłe zdarzenia. **Klient buduje** tu cele i tworzy strategię działania w czasie rozmów doradczych
- **Zmiany dostosowawcze:** są odpowiedzią na pojawiające się okoliczności, częściej częściową, rzadziej całościową. **Klient reaguje** na zmieniające się okoliczności. Zwykle konsultuje spontaniczne pomysły z doradcą

Spencer Johnson M.D. (2003) w żartobliwy sposób opisuje typy reakcji na zmianę. Doradca w swojej pracy może więc spotkać: NOSA, PĘDZIWIATRA, ZASTAŁKA I BOJKA



## **NOS** wyczuwa zmianę na odległość

- Nosy mają dobrą intuicję. Potrafią nie tylko wyczuć zmianę, ale ocenić szansę na jej wprowadzenie. Widzą zmianę w całości, również z jej konsekwencjami. Chętnie zmieniają coś w otoczeniu, ale mogą mieć skłonność do oporu przed zmianami wewnętrznymi (szybko wyczuwają zmiany i szybko włączają mechanizmy obronne). **Doradca pracując z nosami** powinien zwiększać świadomość potrzeby zmian wewnętrznych, wspierać działania, akcentować znaczenie intuicji w podejmowaniu decyzji (np. jeśli Pani tak czuje, to dlaczego nie spróbować; jeśli miał Pan takie wrażenie, to co przeszkodziło Panu w planach?). Jeżeli treścią rozmów jest wybór odpowiedniego miejsca pracy, to należy pamiętać, że **nosy** mogą być zainteresowane pracą w organizacjach, które dynamicznie się rozwijają, posiadają bowiem zdolność przystosowywania się do zmian.



## **PĘDZIWIATR** natychmiast wkracza do akcji

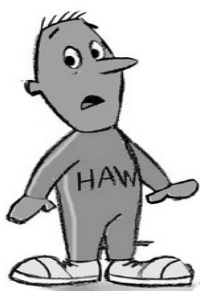
- Pędziwiatry są pełne energii i lubią robić rzeczy szybko. Nie zniechęcają się, potrafią pokonywać przeszkody. Trudno je powstrzymać nawet wtedy, gdy pędzą w złym kierunku. Chętnie reagują na nowe okoliczności pojawiające się w otoczeniu. Ich zmiany mają zwykle charakter dostosowawczy. **Doradca pracując z pędziwiatrami** powinien pamiętać o akcentowaniu pozytywnych zmian, przesunięciu energii, pracy z celem i planowaniem. Zapewni to klarowną wizję

„nowego.” Należy pamiętać, że pędziwiatry chętnie będą pracować w organizacjach, w których liczą się działanie i wyniki.



**ZASTALEK**  
**nie chce zmian**  
**Mówi: „to nie fair!”**

- Zastalki mają tendencję do spowalniania działań. Jest im wygodnie tak jak jest, lub boją się zmian. Nie zdają sobie sprawy, jakie konsekwencje ma dla nich tkwienie w istniejącej sytuacji. Przejawiają opór zarówno przed zmianami wewnętrznymi jak i zewnętrznymi. **Doradca** powinien ukierunkować myślenie klienta na korzyści, jakie może przynieść zmiana. Pokazać ją jako element powodujący wzrost poczucia bezpieczeństwa. Istotne jest tu nie tylko ukierunkowanie myślenia ale odczucie, że nowa sytuacja poprawia samopoczucie, wzmacnia klienta i poprawia jakość życia. Doradca w rozmowie poświęci dużo czasu na fazę chaosu, zamieszania (patrz etapy rozmowy doradczej). Klienci o takiej postawie cenią sobie pracę w organizacji opartej na tradycji, stabilnej, zapewniającej optymalny poziom poczucia bezpieczeństwa.



**BOJEK**  
**jest zaskoczony przez zmiany, ale potem śmieje się z samego siebie, aby podążać w kierunku nowego i cieszyć się nim**

- Bojki są niechętne do zmian, ale mogą przystosować się do nich z czasem. Rozumieją własną niechęć i potrafią stworzyć wizję „no-

wego”. Dostrzegają sens zmian, uświadamiają go sobie, ale lęk powstrzymuje je przed działaniem. Każda podjęta czynność w kierunku zmiany wzmacnia ich motywację i zmniejsza niepokój. **Doradca** w pracy z takim typem klienta powinien skupiać się na redukcji lęku, podkreślać drobne zmiany i sukcesy. Zachęcać do poszukiwania zmian. Należy także pamiętać, że „bojki” będą długo pozostawały na etapie **przygotowania do działania** (Prochaska, Norcross, 1994). Będą efektywnie pracować w organizacjach, które nie wprowadzają zmian w sposób rewolucyjny.

### **Sytuację zmiany zwykle charakteryzują 4 fazy:**

#### **Zaprzeczanie**

W fazie zaprzeczania nie wierzymy w realność zmiany i w to, że zmiana faktycznie ma miejsce.

W rezultacie możemy zachowywać się tak, jakbyśmy nie zamierzali się zmieniać. Odsuwamy od siebie myśl o zbliżającej się zmianie. W fazie zaprzeczania koncentrujemy się na tym co dzieje się poza nami, ignorując własne reakcje, ponieważ jesteśmy przywiązani do przeszłości.

#### **Opór**

W fazę oporu wchodzimy w chwili, gdy nie możemy już dłużej zaprzeczać realności zmiany i odkrywamy, że zmiana rzeczywiście nastąpi. Najczęściej pojawiające się wówczas emocje to lęk, złość, niepokój o przyszłość, doświadczanie niepewności i zwątpienia w siebie. W fazie oporu możemy czuć się niezdolnymi do zmiany, stąd opór w uczestniczeniu w niej. Jesteśmy wciąż jeszcze przywiązani do przeszłości, do starych, wygodnych nawyków ale jednocześnie, zwracając się do wewnątrz, odkrywamy wiele nieprzyjemnych uczuć i reakcji na zagrożenie związane ze zmianą. U schyłku fazy oporu osiągamy punkt akceptacji: zaczynamy uwalniać się od przeszłości i zastanawiać się, jak możemy osobiście tę zmianę wykorzystać.

#### **Eksperymentowanie**

W fazie eksperymentowania zaczynamy działać: uczymy się nowych rzeczy i decydujemy, jak zachować się w obliczu zmiany. To moment, w którym przestajemy kwestionować zmianę i zaczynamy pytać jak sprostać wyzwaniu. To okres „konstruktywnego zamieszania”, planowa-

nia i powtórnego rozważania, uczenia się i podejmowania prób działania w odmienny sposób. W fazie eksperymentowania nadal jesteśmy skoncentrowani na sobie, ale próbujemy kierować swą uwagę ku przyszłości.

### **Zaangażowanie**

W fazie zaangażowania osiągamy punkt, w którym sami zaczynamy decydować, jakie przedsięwziąć działania, aby opanować nowe sposoby funkcjonowania. Odzyskujemy swoją dawną produktywność i poczucie panowania nad sytuacją. Prawdopodobnie też poczujemy (złudnie, niestety!), że zmianę mamy już za sobą. Jednakże, ponieważ zmiana jest zjawiskiem nieustannym, musimy być przygotowani na następną. W tej fazie jesteśmy zorientowani na przyszłość. Zaczynamy działać.

#### ***Klienci odczuwają lęk przed zmianą, ponieważ:***

- Mają poczucie utraty kontroli, stają się wtedy apatyczni i stawiają opór
- Nie znają odpowiedzi na pytania: Dlaczego? Po co? Dokąd mnie to doprowadzi?
- Odczuwają niepewność i niejasność
- Obwiniają się za przeszłość
- Nie wiedzą, czy podołają
- Zmiana łączy się z pokonywaniem trudności, aktywnością i dużą ilością pracy nad sobą.

#### ***DO PRZEMYŚLENIA:***

- *Jeśli porównasz 4 fazy zmiany z etapami pracy w rozmowie doradczej według kryterium „klient” (wg Prohaska, Norcross 1994) będziesz mógł określić własne sposoby oddziaływania w każdej z faz.*
- *Przypomnij sobie ćwiczenie z „Wprowadzenia” dotyczące korzyści ze zmian.*

***TO, ŻE KLIENT ZNALAZŁ SIĘ U DORADCY  
JEST JUŻ DLA NIEGO PIERWSZĄ ZMIANĄ***

### **1.7. Przekazywanie informacji o rynku pracy w rozmowie doradczej**

W czasie indywidualnych spotkań z klientem doradca może zaplanować rozmowy o charakterze informacyjnym, dotyczące rynku pracy. W organizowaniu takich spotkań powinien brać pod uwagę potrzeby i oczekiwania klienta w tym zakresie. Doradca nie koncentruje się tu na wyjaśnianiu zmian, jakie zaszły na rynku pracy, ale przekazuje myśl: „*jest jak jest*”. Pozwala to na pokazanie sytuacji na rynku pracy jako czynnika zewnętrznego, na który klient nie ma wpływu. To, na co ma wpływ dotyczy polepszenia funkcjonowania osobistego i zawodowego w zmieniających się warunkach. Warto w tym miejscu zająć się:

- Postępami, jakie poczynił klient w związku z pokonywaniem tego, co wcześniej uznawał za barierę w swoim życiu zawodowym (poszukiwaniu pracy, zmianie miejsca zatrudnienia, polepszenia współpracy z innymi, nawiązania kontaktu z osobami, które mogą pomóc, przygotowaniu dokumentów aplikacyjnych, zdobyciem umiejętności radzenia sobie z własną biernością i stresem, itp.).
- Określeniem zachowań klienta, które zmieniły perspektywę widzenia zjawisk związanych z rynkiem pracy (np. klientka była przekonana, że kobieta po 35 roku życia nie otrzyma zatrudnienia, więc nie podejmowała działań, teraz jej zachowania są aktywne i stara się poszukiwać pracy w różnych obszarach).
- Dyskusją z klientem na temat nowych koncepcji kultury organizacji, kultury pracy i zatrudnienia dostosowanych do rzeczywistości, zrywających ze sztywnymi oczekiwaniami klienta.
- Omówieniem nowych wymogów na rynku pracy w stosunku do poszczególnych zawodów, organizacji życia rodzinnego, zmian w przedsiębiorstwach (również warunków finansowych).
- Analizą systemu edukacji, możliwości zmiany kwalifikacji klienta lub ich podniesienia (kursy, szkolenia zawodowe, studia podyplomowe, szkolenia specjalistyczne) zgodnie z nowymi wymaganiami pracodawców.
- Opracowaniem możliwej do realizacji ścieżki kariery klienta, zgodnie z wymaganiami współczesnego rynku pracy (analiza tendencji w sferze zatrudnienia).



Można łatwo zauważyć, że spotkanie na temat dynamiki rynku pracy nie musi mieć czysto informacyjnego charakteru. Jego głównym celem jest identyfikacja ewolucji indywidualnych postaw klienta, a także zwrócenie mu uwagi, że jest przygotowany do tego, aby stawiać czoło zachodzącym zmianom. Takie spotkanie może być jednym z elementów zakończenia procesu rozmów indywidualnych. Zadaniem klienta powinno wtedy być przedstawienie swoich doświadczeń związanych z rozwojem zawodowym w trakcie okresu, jaki upłynął od pierwszego spotkania do aktualnie odbywanej rozmowy.

#### **DO PRZEMYŚLENIA:**

- *Jak zmieniły się wymogi rynku pracy w stosunku do doradcy zawodowego? Przypomnij sobie, jak reagujesz na takie zmiany i do czego Cię one mobilizują?*
- *Zaproponuj swoim klientom, jeśli poszukują pracy, aby zastanowili się, jak dostosują się do wymogów rynku pracy: w jaki sposób zmieniła się ich rola zawodowa, jaki rodzaj umowy mogą otrzymać, ile czasu będzie im zostawało na życie rodzinne... itp.*

### **PRACA PRZYCZYNIA SIĘ DO ROZWOJU OSOBISTEGO I SPOŁECZNEGO, DLATEGO MUSI NIEŚĆ PEWNE OGRANICZENIA**

#### **1.8. Zakończenie procesu doradzania**

W pracy doradczej cykl spotkań indywidualnych kończy się zwykle samoistnie, jeśli klient np. znajdzie zatrudnienie, zmieni pracę. Zdarza się jednak, że zmiany nie mają tak bardzo oczywistego charakteru i trudno jest podjąć decyzję o zakończeniu spotkań. Jeśli doradca umówił się z klientem na określoną ilość spotkań, może kończąc proces odwołać się do kontraktu i sprawdzić, jak zareaguje klient. Może również przeformułować umowę z klientem i zacząć zmniejszać częstotliwość rozmów pod-

kreślając zmiany, jakie nastąpiły u klienta. Dobrym sposobem pracy zmierzającej do zakończenia procesu jest odwołanie się do celu, ustalonego na początku i uświadomienie klientowi, w jakim miejscu realizacji tego celu się znajduje. Mogą w tym pomóc następujące pytania:

- Jak klient rozumie to, co zrobił, aby rozwiązać problem?
- Jak blisko jest celu?
- Czy klient ma jasny obraz tego, co się wydarzyło, zmieniło w czasie spotkań?
- Czy klient może skorzystać z wiedzy, umiejętności, w różnych obszarach swojej aktywności?
- Czy klient wie, co jest sygnałem zmian w jego życiu zawodowym?
- Czy klient wie, co jest sygnałem powrotu do dawnych schematów, zachowań i jak może sobie z tym poradzić?

Jeśli odpowiedź na te pytania jest pozytywna doradca kończy pracę indywidualną z klientem. Większość przedłużających się cykli spotkań bierze się z obawy doradcy, że klient sobie nie poradzi. Zbyt krótkie cykle są natomiast związane ze zbyt powierzchownym zaplanowaniem zmian i pominięciem w rozmowach istotnych dla problemu treści. Wtedy rozmowa doradcza ma charakter bardziej techniczny, informacyjny i nie prowadzi do rozwoju. Na zakończenie doradca powinien uświadomić klientowi, że życie zawodowe niesie wiele problemów, niektóre z nich nie znajdują rozwiązania. Najważniejsze, że klient został wyposażony w narzędzia – umiejętności, które pomogą mu pokonywać trudności. Wie teraz również gdzie udać się po pomoc i jak z niej korzystać.

W czasie rozmów doradca udziela swoim klientom informacji zwrotnych (por. Pozycje słuchania). Pomagają one podsumowywać i kończyć pojedyncze spotkania, ale są szczególnie pomocne w kończeniu procesu spotkań indywidualnych. W czasie rozmów informacje zwrotne płyną również od klienta. Są ważnym komunikatem dotyczącym jego odczuć, myśli, poglądów, etapu pracy, kroków podjętych na drodze do zmiany.

W informacji zwrotnej doradca **unika ocen**, które zwykle wywołują reakcje obronne. Stara się formułować **jasne oczekiwania** wobec klienta.

Ważne jest, aby w informacjach zwrotnych **akcentować zasoby**, ale doradca nie musi unikać w rozmowie **obszarów trudnych dla klienta**,

zwłaszcza, gdy ma ocenić poziom zmian. Dobrze jest, jeśli klient ujawni wtedy swoje obawy, wątpliwości, niepokoje.

Można to robić stosując następujące formy komunikatów (Paszowska-Rogacz, Tarkowska, 2004):

- „Chciałbym, abyś poważnie wziął pod uwagę ...”
- „Myślę, że blokujesz swoje mocne strony poprzez ...”
- „Słyszę, że zwykle mówisz ściszym głosem ...”
- „Chciałbym, abyś pomyślał o zrobieniu dla siebie ...”
- „Mam nadzieję, że teraz ...”
- „Widziałem w czasie wielu spotkań, jak ...”

Należy zadbać o to, aby informacja zwrotna nie była zbyt ogólna, zawierała konkretne informacje oparte na faktach, nie miała charakteru bariery w komunikacji (np. rady!).

Konstruktywna informacja zwrotna pomaga nam w zbudowaniu adekwatnego obrazu własnej osoby w odniesieniu do konkretnych sytuacji (np. związanych z rozwiązywaniem zadań, funkcjonowaniem społecznym). Pomaga dostrzec jak nasze zachowania wpływają na innych (np. relacje w grupie zadaniowej), pozwala na przemyślenia i dokonywanie zmian (Thomson, 1998; Schneider Corey i Corey, 2002; Rosenberg, 2003).

#### **DO PRZEMYŚLENIA:**

- *Czy masz swój własny sposób na kończenie rozmów doradczych z klientem?*
- *Jaki charakter ma większość Twoich spotkań z klientami: techniczny – informacyjny, czy indywidualnego procesu doradczego?*
- *Sporządź listę komunikatów, które pozwolą ci unikać interpretacji i ocen, tak aby mogły być początkiem konstruktywnej informacji zwrotnej.*

**CZASEM ŁATWIEJ JEST ZACZAĆ,  
NIŻ DOBRZE SKOŃCZYĆ**

## 2. Wykorzystanie narzędzi skutecznej komunikacji w rozmowie doradczej

### AKTYWNE SŁUCHANIE

*Umiejętność aktywnego słuchania wymieniana jest jako podstawowa kompetencja osób nawiązujących kontakt z innymi, budujących relację pomagania. Najważniejsze jest nauczenie się jak poświęcać uwagę osobom, z którymi się komunikujemy, przy czym oznacza to coś więcej niż słuchanie słów. Aktywne słuchanie obejmuje przyswajanie treści, dostrzeganie gestykulacji, subtelnych zmian w głosie i ekspresji, a także wychwytywanie ukrytych przekazów. Doradca może doskonalić swoją zdolność słuchania poprzez rozpoznawanie barier utrudniających skupienie na innych. Takimi ograniczeniami mogą być: skłonność do niesłuchania drugiej osoby, zastanawianie się nad tym, co sam chce powiedzieć, nadmierna koncentracja na własnej roli, nad tym jak się wypadnie przed klientem (Schneider-Corey i Corey, 2002). Jeżeli prowadzący aktywnie słucha, potrafi zadawać pytania dotyczące treści i powtórzyć treść komunikatu, wytłumaczyć komuś innemu to, co sam zrozumiał. Widzi także, czy przekazywany komunikat jest spójny w swojej treści i formie (spójność komunikatu werbalnego i niewerbalnego). Aktywne słuchanie zaliczane jest do jednej z pozycji słuchania według J. Enrighta.*

Na aktywne słuchanie składa się kilka rodzajów umiejętności (por. Paszkowska-Rogacz, Tarkowska M., 2004). Oto najważniejsze z nich:

### PARAFRAZA

Parafraza to **powtórzenie własnymi słowami** tego, co rozmówca do tej pory powiedział. Słuchający może dokonać tu pewnych skrótów, ale daje partnerowi relacji wyraźny sygnał, że aktywnie słucha i stara się go rozumieć. Parafrazując nie podsumowujemy, nie interpretujemy, nie wyciągamy wniosków. Pomagamy klientowi w usłyszeniu sprecyzowanych przez nich komunikatów i sprawdzamy, czy właściwie je zrozumieliśmy. Parafraza najczęściej zaczyna się od słów (Paszkowska-Rogacz, Tarkowska, 2005):

- „Mówił Pan/i przed chwilą, że...”
- „Chce Pan/i powiedzieć, że...”
- „Jeżeli dobrze rozumiem to powiedział Pan/i...”

### ***Dzięki parafrazie:***

- Mówiący dowiaduje się, że naprawdę jest słuchany;
- Słuchający sprawdza, czy dobrze usłyszał i zrozumiał;
- Mówiący, słysząc parafrazę własnej wypowiedzi może wnieść poprawki lub uzupełnić swoją wypowiedź;
- Mówiący może w innym świetle usłyszeć, co naprawdę powiedział;
- Mówiący może przekonać się, jakie znaczenie miał jego komunikat.

Parafraza pomaga doradcy na dokładne wyjaśnianie kwestii spornych, spokojną rozmowę na trudne tematy, uspokojenie zbyt żywej i nadmiernie emocjonalnej dyskusji, w której trudno jest skoncentrować się na faktach. Początkujący doradca może odczuć sztuczność, kiedy stosuje parafrazę lub jej niepotrzebnie nadużywać. Z czasem jednak staje się ona naturalnym i znacznie ułatwiającym porozumienie narzędziem skutecznej komunikacji.

### **ODZWIERCIEDLENIE**

Odzwierciedlenie jest związane z umiejętnością aktywnego słuchania i polega na sprawdzaniu, czy właściwie zrozumieliśmy komunikat a zwłaszcza ***uczucia*** mówiącego, np.:

- „Zdaje się, że jest Pan zawiedziony”;
- „Jest Pan z siebie dumny”.

Dotyczy zwykle przekazywania istoty tego, co mówiący chciał wyrazić. Jest to sygnał, że nadawca komunikatu został właściwie zrozumiany, a doradca nie nałożył na przekazywane treści swojej własnej interpretacji. Odzwierciedlenie stosujemy, kiedy potrzebujemy dać wyraz naszemu słuchaniu, lub gdy mamy wątpliwości, czy właściwie rozumiemy emocje, albo chcemy, żeby klient usłyszał od nas jak brzmiała istota jego komunikatu. Nie należy jednak nadużywać odzwierciedlenia. W przypadku prostych i jasnych komunikatów staje się ono pustym echem.

### **KLARYFIKACJA**

Można ją z pożytkiem stosować w początkowej fazie pracy z klientem. Służy zwykle do precyzowania myśli i nazywania problemów.

Umożliwia skupienie uwagi na podstawowych nie nazwanych trudnościach i uporządkowanie sprzecznych, lub niejednoznacznych uczuć.

Przykład: Iwona stwierdza: „Nienawidzę swojego szefa, nie chcę go więcej widzieć. Ciągłe mnie krytykuje i upokarza przed innymi pracownikami. Czuję się jednak winna, jak tak o nim mówię. On ma dużą wiedzę, jest jednak dla mnie wyjątkowym autorytetem. Chciałabym, żeby mnie doceniał”.

Klaryfikacja: „Przeżywasz jednocześnie uczucie podziwu i nienawiści do swojego szefa. Myślisz, że doświadczanie tych dwóch uczuć naraz jest czymś nie w porządku”. W tym przypadku klaryfikacja pomaga uporządkować emocje, daje szansę klientce na jednoczesne odczuwanie nienawiści i podziwu bez odczuwania poczucia winy.

## **PODSUMOWANIE**

Podsumowanie jest szczególnie użyteczne, jeżeli praca grzęźnie w miejscu, doradca ma zbyt dużo informacji na temat jednego problemu klienta, trudno jest sprecyzować cel. Klient jest „mozaikowy” – używa wielu dygresji, nie poszukuje związków przyczynowo – skutkowych pomiędzy zdarzeniami i zjawiskami. Podsumowanie daje szansę na znalezienie alternatywnych rozwiązań problemu i porządkuje komunikację pomiędzy klientem a doradcą. Ważną rolę odgrywa końcowe podsumowanie rozmowy. Można również rozpocząć rozmowę od podsumowania treści, celów, problemów, istotnych sytuacji, jakie miały miejsce na poprzednim spotkaniu. Pomoże to w ustrukturalizowaniu zadań. Pozwoli na „osadzenie” klienta w sytuacji „tu i teraz”.

## **KOMUNIKAT „JA”**

Komunikat z pozycji „Ja” jest ważną umiejętnością doradcy, a uczenie klienta takiego stylu komunikacji, pozwala na konstruktywne udzielanie informacji zwrotnych, sprzyja budowaniu atmosfery i pomaga klientowi w ustaleniu zakresu odpowiedzialności. Umożliwia zwiększanie poziomu zaufania i otwarte komunikowanie o swoich odczuciach, myślach, postawach, stanowiskach. Komunikat ten jest oparty na faktach i informuje o tym „co widzę, co słyszę, co czuję np. w relacji z tobą”, w sytuacji porażki lub sukcesu itp. Pozwala również na formułowanie własnych potrzeb i oczekiwań.

### **DO PRZEMYŚLENIA:**

- *Jakich narzędzi komunikacji używasz najczęściej, aby aktywnie słuchać klienta?*
- *Przypomnij sobie 3 ostatnie rozmowy doradcze, jakie przeprowadziłeś. Zastanów się, czy w relacji z klientem potrafisz skupiać się na swoich odczuciach i jednocześnie słuchać treści, jakie przekazuje Ci klient?*

### **IM UWAŻNIEJ WYŚLUCHAMY INNYCH, TYM UWAŻNIEJ ONI NAS WYŚLUCHAJĄ**

#### **2.1. Bariery komunikacyjne w rozmowie doradczej**

##### **Bariery w komunikacji**

*Bariery w komunikacji nie są pojęciem jednoznacznym. Praktyka pracy z klientami pokazuje, że ludzie mają subiektywne poczucie, co w danej chwili, czy sytuacji jest dla nich barierą. Często jednak zdarza się, że jeżeli używają typowych barier ich relacja i nawiązanie kontaktu jest mniej skuteczne. Czasem dochodzi wręcz do przerywania komunikacji (Gordon, 1991; Rosenberg, 2003). Doradca powinien mieć świadomość jakie bariery stosuje, będzie wtedy potrafił przewidzieć ich konsekwencje (Paszowska-Rogacz, Tarkowska, 2004).*

Do grupy najczęściej stosowanych barier należą **dobrze rady**. Słyszymy je zwykle na co dzień, mamy skłonność do udzielania ich innym, są naturalnym elementem naszej komunikacji. Z praktyki wynika, że zwłaszcza mało doświadczeni doradcy, lub osoby silnie osadzone w „roli rodzica” uważają, że klient oczekuje udzielenia rad. Czasem samym klientom wydaje się, że tego potrzebują. Tymczasem należy odróżnić dzielenie się z kimś swoimi spostrzeżeniami i opiniami, od mówienia komuś, co ma zrobić w danej sytuacji, jak ma się zachować i co ma czuć. Przykładem rady są komunikaty typu: „Powinnaś powiedzieć swojemu szefowi, że popełniłaś błąd i przeprosić go za swoje zachowanie”, „Nie powinnaś mówić swojemu pracodawcy, że nie jesteś dyspozycyjna, w przeciwnym razie nigdy nie znajdziesz zatrudnienia” (Paszowska-Rogacz, Tarkowska, 2004).

Dobre rady mają charakter kategoriyczny i trudno z nimi polemizować. Często też wzbudzają poczucie winy. Jeśli doradca w rozmowach indywidualnych ma skłonność do udzielania rad, pozbawia klienta zdolności wglądu i utrudnia etap zmian.

Komunikację z klientem bardzo utrudnia **wypytywanie**. Jest to zachowanie nieproduktywne, zakłócające relację, dające poczucie, że nie jesteśmy słuchani, czy zrozumiani. Zadawanie pytań dla niektórych osób jest stylem komunikacji. Interwenują one w nieodpowiednim momencie, używają ciągle zwrotu „dlaczego.” Nadmierne stosowanie pytań przeszkadza innym, maskuje własne uczucia, jest często wyrazem bezradności doradcy i braku pomysłu na skuteczną interwencję.

Przykład: doradca pyta: „Dlaczego nie zacząłeś poszukiwać pracy?” Ukryty komunikat brzmi: „Troszczę się i martwię o ciebie. Zastanawiam się, jak długo jeszcze wytrzymasz sytuację zależności od swojej żony?” W tym przypadku zadanie pytania niewiele mówi o kliencie, a doradca zapewne nie otrzyma odpowiedzi i uniknie trudnego tematu. Nie chodzi oczywiście o to, aby wcale nie zadawać pytań, ale w odpowiedni sposób wyważyć w rozmowie proporcje. Doradca z powodzeniem może stosować pytania otwarte typu: „Opowiedz, jak spędzasz czas, kiedy nie pracujesz?”, „Powiedz mi, co robiłeś kiedy pracowałeś w dużym zespole?”, „Z czego jest Pani najbardziej dumna, jeśli chodzi o poprzednią pracę?”. Należy pamiętać, że wypytywanie jest barierą w pracy z motywacją klienta, utrudnia nawiązanie kontaktu, blokuje komunikację pomiędzy klientem a doradcą. Powoduje podobnie jak rada, tylko w bardziej pośredni sposób, że doradca jest spostrzegany jako oceniający ekspert.

Niektórzy stosują styl komunikacji oparty na **pocieszaniu**. Utożsamiają go z prawdziwą chęcią niesienia pomocy. Pocieszanie pozwala ukoić ból i zadbać, by klient był pogodny. Ludzie nie zdają sobie często sprawy, że stosując formułę pocieszania, tak naprawdę **zaprzeczają uczuciom**. Trzeba pamiętać, że zachodzi istotna różnica między pocieszaniem, a okazywaniem autentycznego współczucia. Czasem lepiej jest pozwolić na to, co się dzieje w przeżyciu klienta, niż udzielić „pseudowsparcia” (jest ono potrzebne głównie wspierającemu). Pocieszyciel próbuje tak naprawdę odciągnąć uwagę od wyrażania uczuć, bo sam się ich obawia. Typowe komunikaty zawierające elementy pocieszania to: „Nie martw się, nie jest wcale tak źle...”, „Jesteś świetnym pracownikiem, to przypadek, że szef cię tak ocenił”, „No, nie bądź smutna...”.



Częstym sposobem na uniknięcie trudnych problemów w rozmowie z klientem jest **zmiana tematu**, której zwykle towarzyszy zajęcie się własnym problemem. Doradca powinien być uważny w stosowaniu tej bariery i mieć świadomość, że służy ona unikaniu lub odwlekaniu w czasie fazy konfrontacji z problemem (zarówno klienta, jak i doradcy). Partner relacji nie uzyskuje wtedy żadnej pomocy. Może czuć, że nie jest słuchany, że to, co mówi nie jest ważne lub że **jego problem jest bagatelizowany**. Jeśli doradca użyje tej bariery, klient wyraźnie poczuje jego obawy, niepewność i brak zaufania do jego kompetencji. Zajmowanie się innym tematem niż potrzebuje klient, powoduje silny opór i zwykle kończy relację klienta z doradcą (rezygnacja ze spotkań).

#### **DO PRZEMYŚLENIA:**

- *Jakich barier w komunikacji w czasie rozmów z klientem używasz najczęściej?*
- *Sporządź listę typowych pytań, jakie zdarza Ci się zadawać swoim klientom; sprawdź, co ukrywają i czy uda się je zamienić na inne komunikaty?*

### **KIEDY SŁUCHAMY, BARDZO DUŻO MÓWIMY**

#### **2.2. Zastosowanie komunikacji pośredniej i bezpośredniej w rozmowie doradczej**

Komunikacja doradca-klient może odbywać się na trzech poziomach (Barker, 1997). Pierwszy z nich dotyczy **faktów** i jest podstawą budowania informacji zwrotnej. Z poziomu faktów opisujemy to, co widzimy, słyszymy, ale także to, co czujemy. Ciągłe posługiwanie się samymi faktami jest „bezbarwne”, a relacja staje się mało plastyczna, chociaż trudno jej cokolwiek zarzucić. Fakty pozwalają bowiem na unikanie ocen i „w całości” docierają do odbiorcy.

Kolejny poziom komunikacji to **interpretacja**. Taką formę kontaktu stosujemy najczęściej. Jest ona charakterystyczna dla ko-

munikacji rodzic–dziecko, uczeń–nauczyciel, szef–pracownik, ale z powodzeniem występuje również w innych relacjach. Taki sposób porozumiewania się zawiera silną ocenę drugiej osoby, pomija fakty, od razu je interpretując. Powoduje różne nastawienia emocjonalne pomiędzy nadawcą i odbiorcą, wywołuje zakłócenia w rozumieniu intencji. Partnerzy komunikacji nakładają na usłyszane treści swoje własne interpretacje; mówimy wtedy np. zamiast: „Widzę rzeczy porzucane w przedpokoju” (fakt), „Jesteś leniem i nigdy nie sprzątasz” (interpretacja i ocena).

Bardzo atrakcyjną dla nadawcy i odbiorcy formą komunikacji może stać się porozumiewanie się na poziomie *metafor* (komunikacja pośrednia). Chociaż w takiej relacji nie ma pewności, czy metafory są odbierane przez partnera komunikacji zgodnie z intencją nadawcy (ludzie różnią się pod względem języka metafor i wrażliwości na symbole) to kontakt obu osób staje się przyjemny, barwny. Partnerzy są zaintrygowani, bardziej zaangażowani w relację. Komunikacja ma wtedy charakter pośredni, można w sposób delikatny i subtelny poruszać nawet trudne tematy. Trzeba jednak pamiętać, że u osób mało wrażliwych na metaforę lub nie rozumiejących nawet intuicyjnie jej znaczenia, taki sposób komunikacji może wzbudzać obawę przed kontaktem, niejasność w relacji, wywoływać napięcie i niepokój.

Philip Barker (1997, str. 29) twierdzi, że *komunikacja metaforyczna* jest bardzo rozpowszechniona w naszej historii i *ma pewne zalety w stosunku do komunikacji bezpośredniej*:

- Dobrze skonstruowana i opowiedziana historia jest zazwyczaj bardziej zajmująca, niż bezpośrednie wyrażenie jakiejś myśli
- Może poruszać wyobraźnię klienta i kierować jego myślenie na zupełnie inne „tory”, których dotąd nie brał pod uwagę
- Poszerza perspektywę rozwiązań
- Ułatwia stosowanie przewartościowania
- Może obudzić w kliencie nagłe zrozumienie sytuacji, lub zapoczątkować proces zmian
- Klient może wybrać sam znaczenie odnoszące się do jego sytuacji
- Pokazuje klientowi różne możliwości wyboru, (co jest szczególnie istotne, jeśli weźmiemy pod uwagę, że proces doradczy polega właśnie na otwieraniu przed klientem różnych możliwości)

- Treści wyrażane pośrednio są mniej zagrażające dla klienta, a więc łatwiejsze do przyjęcia
- Pozwalają doradcy powiedzieć coś do klienta, lub o kliencie w „cudzysłowie” np. jedna postać z opowiadania może rzucić drugiej: „*to była wyjątkowo nieudana decyzja ...*”
- Pomagają w nawiązaniu kontaktu, stosowaniu w pracy z klientem humoru
- Są sposobem wzmacniania motywacji i likwidowania oporu.

Jeśli stosowanie metafor jest bliskie stylowi komunikacji doradcy może skutecznie wykorzystywać w swojej pracy anegdoty, opowieści, przywoływać przykłady z filmów, książek, ożywiać relację dowcipami i przenośniami.

Komunikacja interpersonalna w warunkach naturalnych odbywa się na wszystkich poziomach i trudno uznać, że któryś z nich jest ważniejszy. W pracy indywidualnej z klientem można stosować odpowiednie sposoby komunikacji w zależności od sytuacji, problemu, trudności, czy stylu komunikacji klienta. Warto jednak ***unikać ocen i interpretacji.***

#### ***DO PRZEMYŚLENIA:***

- *Swój własny styl komunikacji z poziomu metafor możesz doskonalić stosując kategorię diagnostyczną „analogie” według K.J. Zeiga*
- *Zastanów się, co jest istotą problemu klienta, z którym rozmawiałeś wczoraj. Czy przychodzi Ci do głowy jakaś historia, anegdota, obraz z filmu, który mógłbyś mu opowiedzieć?*

#### ***METAFORA JEST JĘZYKIEM ZMIANY***

## **Część III**

### **Prowadzenie rozmów doradczych z różnymi klientami – ćwiczenia**

W tej części czytelnik znajdzie szereg przykładów z pracy doradczej oraz różnych sposobów postępowania z klientami. Będzie się mógł przyjrzeć stylom komunikacji i przeanalizować skuteczne formy postępowania w przypadku klientów „subiektywnie trudnych”. Omówiona również zostanie praca dotycząca uwarunkowań rodzinnych związanych z podejmowaniem pracy i budowaniem własnej roli zawodowej. Część ta zawiera praktyczne analizy i przykłady, które należy traktować jako zagadnienia do przemyślenia, dlatego nie ma już tu oddzielnych zadań dla doradcy.

#### **1. Rola i zadania doradcy w indywidualnej pracy z klientem – przykłady**

##### **Przypadek Ewy**

*Ewa ma 51 lat i właśnie straciła pracę. Zawsze była osobą aktywną zawodowo, ostatnio pracowała w prywatnej hurtowni opon, zajmowała się organizacją pracy magazynu i czynnościami logistycznymi. Z wykształcenia jest technikiem ekonomistą, ma dodatkowe uprawnienia księgowe, ale nie zajmowała się pełną księgowością w firmie. Mimo trudnej sytuacji Ewa jest pełna energii i optymizmu. Z firmy otrzymała 3 miesięczną odprawę, więc na razie ma z czego żyć, ale ma świadomość, że zasoby się skończą. Pani Ewa jest osobą rozwiedzioną, ma dorosłego samodzielnego finansowo syna i studiującą córkę. Do doradcy przyszła z pomysłem „pracy na własny rachunek”, chce otworzyć swoją własną firmę, zastanawia się jednak, czy lepiej zarejestrować ją jako własną działalność gospodarczą, czy jako spółkę z bratem?*

### Jak pracował doradca?

W tym przypadku, w rozmowie doradczej szybko udało się ustalić istotę problemu. Miał on charakter decyzyjny i dotyczył formy zarejestrowania działalności gospodarczej oraz zdobycia odpowiedniej wiedzy na temat zasad jej prowadzenia. Doradca zaplanował następującą formę pracy z Panią Ewą:

- Spotkanie na temat zmian, jakie zaszły na rynku pracy, analiza zjawiska rynku jawnego i ukrytego (wykorzystanie wiedzy klienta), uwzględnienie tendencji – analiza sektorów, w których prowadzenie działalności gospodarczej ma szansę powodzenia.
- Akcentowanie zasobów klientki: szybka decyzja o podjęciu zatrudnienia, optymizm, umiejętność radzenia sobie w trudnych sytuacjach, pomysłowość, wiedza i fachowość, umiejętność korzystania z pomocy.
- Udział klientki w zajęciach ze specjalistami na temat zakładania własnej firmy.
- Sporządzenie z doradcą bilansu strat i zysków w temacie: spółka z bratem/jednoosobowa działalność gospodarcza. Sprawdzenie przez klientkę możliwości dofinansowania działalności gospodarczej ze środków Unii Europejskiej.
- Opracowanie przez klientkę planu działania zmierzającego do realizacji zdobycia zatrudnienia.

Można zauważyć, że doradca w swojej pracy koncentrował się głównie na poszerzeniu wiedzy klientki i etapie podjęcia przez nią działań. Pani Ewa miała pomysł na swoją pracę i była gotowa do zmiany sytuacji. Potrzebowała informacji i upewnienia się w swoim wyborze.

### **Przypadek Haliny:**

*Halina ma 54 lata i od 5 lat pozostaje bez stałego zatrudnienia. Jej mąż pracuje, a syn i córka jeszcze studiują. Na szczęście, od roku syn również pracuje i sam opłaca swoją naukę. Halina jest z wykształcenia plastykiem, pracowała w firmie odzieżowej, gdzie zajmowała się kolorystyką i doborem tkanin. Praca ta dawała jej dużo przyjemności, ale firma nie przetrwała na rynku, pewnie z powodu konkurencji. Halina zawsze dorabiała sobie malowaniem obrazków na zamówienia, robieniem ozdób*

*okolicznościowych i teraz córka namawia ją, aby zajęła się tym „na poważnie” i zarejestrowała działalność gospodarczą. Halina waha się i nie wie, jak poradzi sobie z malowaniem, kiedy trzeba będzie ponieść wszystkie opłaty z tytułu działalności gospodarczej. Najbardziej obawia się braku wytrwałości, jeśli zajęcie stanie się pracą.*

### Jak pracował doradca?

W tym przypadku doradca zajął się:

- Sprecyzowaniem przez klienta problemu, nie było jasne czy Halina chce się zająć problemem zarejestrowania działalności gospodarczej, czy chce pracować nad motywacją, czy oczekuje pomocy w obu tych obszarach.
- Pracą nad uświadomieniem potrzeby i konsekwencji zmian: po co potrzebna jest Halinie praca i jakie zmiany dokonają się w jej życiu, kiedy założy firmę. Jak Halina widzi jakość tych zmian i czego najbardziej się obawia?
- Pracą w obszarze motywacji wewnętrznej klientki, dając do wykonania zadanie: przez trzy tygodnie zajmuj się malowaniem, tak jakby to była Twoja codzienna praca. Obserwuj swoje zaangażowanie i motywację do działania, co Ci najbardziej utrudniało zabranie się do zajęcia i jak sobie z tym poradziłaś?
- Akcentowaniem zasobów klientki, które pomogły jej wytrwale realizować zadanie.
- Zaproponowaniem klientce udziału w kursie zakładania własnej działalności gospodarczej.
- Pracą w obszarze budowania gotowości do zmiany.
- Ciągłym wzmocnieniem motywacji.

Okazało się, że w tym przypadku głównym problemem była motywacja i mobilizacja klientki do wykonywania systematycznej i terminowej pracy. Klientka radziła sobie z tym podpisując umowy z klientami, w których określony był termin realizacji. Uczyła się też nowego modelu – łączenia pracy z życiem osobistym, korzystając z wcześniejszych doświadczeń.

### **Przypadek Joanny**

*Do pokoju doradcy weszła ok. 33-letnia kobieta i od progu zaczęła narzekać. Nie była zadowolona z żadnego obszaru swojego życia. Straciła pracę 3 lata temu na skutek restrukturyzacji banku, gdzie zajmowała się obsługą klientów. Miała wyższe wykształcenie – ukończyła studia na kierunku Finanse i Bankowość. Od tamtej pory nie może znaleźć zatrudnienia. Wychowuje sama 6 letnie bliźniaki, gdyż mąż odszedł, kiedy straciła pracę. Powiedział, że „wróci, jak już nie będę bezrobotna.” Joannie pomaga mama, bo jej bliźniaki chorują na astmę i wymagają stałej opieki. Joanna miała dość pisania CV i listów motywacyjnych, chciała pracę koniecznie etatową, żadne inne formy zatrudnienia nie wchodziły w grę.*

#### Jak pracował doradca?

W tym przypadku najważniejsze okazało się:

- Precyzowanie i zmiana oczekiwań klientki (5 kroków J. Enrighta)
- Rozmowa o zmieniających się warunkach na rynku pracy i różnych formach zatrudnienia. (Jaką mogę mieć korzyść przyjmując pracę zlecane?)
- Określenie potrzeb życiowych klientki: szukam pracy dla siebie, bo chcę, czy dla męża, bo chcę żeby wrócił? Jak inaczej można rozwiązać konflikt rodzinny, nie zasłaniając się pracą?
- Akcentowanie zasobów i praca z oporem przed zmianą
- Praca w obszarze dostosowania się klientki do warunków na rynku pracy
- Przewartościowanie postaw i zachowań klientki wobec zjawisk na rynku pracy
- Udział w szkoleniu na temat autoprezentacji – wzmacnianie poczucia własnej wartości, wykorzystanie kobiecości w relacjach z innymi.

Podjęta przez doradcę praca indywidualna polegała głównie na zmianie postaw klientki wobec siebie oraz innych osób (np. pracodawców). Szczególne znaczenie miało zawieranie kontraktu, pozycja aktywnego słuchania i pozycja odslaniania aktualnego stanu uczuć. Pozwoliło to klientce zorientować się, jakie wrażenie na innych robią jej zachowania i co powinno ulec zmianie. Punktem zwrotnym w pracy z Joanną było przewartościowanie jej postaw i zachowań.

## 2. „Pani Jola opowiada” – określenie stylu komunikacji klienta i próba znajdowania skutecznych rozwiązań

*Pani Jola pracuje jako doradca od 15 lat. Często obserwuje swoje reakcje na to, co robią i mówią klienci. Sama lubi opowiadać o przypadkach z pracy doradczej, oczekuje informacji zwrotnych od innych i ma świadomość, że może je wykorzystać w pracy z klientami. Potrafi dzielić się swoimi doświadczeniami i chętnie korzysta z uwag innych osób zajmujących się pomocą. Ostatnio trudno jej było nawiązać kontakt z mężczyzną, który: był tak chłodny i opanowany, że nie wiadomo było, jaki problem zawodowy tak naprawdę go porusza. Wydawał się być tak rozsądny i wygłaszał takie prawdy życiowe, że powinien sam dobrze poradzić sobie w szukaniu rozwiązań. Uznawał tylko swoje racje i ochoczo pokazywał swoje walory. W czasie rozmowy używał wielu abstrakcyjnych pojęć i specjalistycznych terminów i doprawdy znalazł się chyba na wszystkim ... A czego nie pokazał i co czuł w głębi duszy? Nad tym Pani Jola będzie pewnie pracować na następnych indywidualnych spotkaniach z klientem.*

Pani Jola odczuła trudność w zrozumieniu potrzeb klienta, ponieważ używał on stylu komunikacyjnego, który nie był bliski sposobowi nawiązywania relacji przez doradcę.

Poniższa tabela ilustruje różne style komunikacyjne, które możemy spotkać u naszych klientów (i u nas samych!)

**Tabela 8. Style komunikacji**

*Opracowanie na podstawie V. Satir (Bandler R., Grinder J., Satir V. – 1976)*

Styl komunikacji	Typowe zachowanie	Co ma w głębi duszy	Rola doradcy
<b>Typ uległy – zjednywacz</b>	Skulona postawa ciała, nie patrzy na doradcę, mówi w przymilny sposób. Stara się zadowolić rozmówcę, nie protestuje, nie ma własnego zdania, zgadza się na wszystko, ciągle potakuje, oczekuje akceptacji.	Niskie poczucie własnej wartości, „czuję się nikim, nie istnieję bez Ciebie, jestem nic nie wart”.	Wyraźne okazanie zainteresowania klientem, wzmacnianie zasobów, okazywanie aprobaty i szacunku, aktywne słuchanie, parafrazowanie, żeby klient usłyszał sam siebie. Proponowanie paradoksalnych, lub niemożliwych rozwiązań, żeby klient mógł się nie zgodzić, pobudzanie do refleksji i konfrontacji.



Styl komunikacji	Typowe zachowanie	Co ma w głębi duszy	Rola doradcy
<b>Oskarżacz</b>	Napięty, porusza się energicznie, żywo gestykuje, dominuje w relacji, wyszukuje wady, działa z pozycji nadrzędnej, ocenia, obwinia, krytykuje.	Jestem samotny i boję się, że znów mi się nie uda.	Ustalenie granic w rozmowie, nazywanie emocji klienta, odzwierciedlanie, przyznawanie racji i pytanie, co w takiej sytuacji można zrobić (masz rację, że szef Cię nie lubi, czy Ty możesz coś z tym zrobić?). Przewartościowanie.
<b>Komputerowiec</b>	Chłodny, opanowany, poprawny, rozsądny, używa pojęć abstrakcyjnych, języka specjalistycznego, podkreśla swoje walory, chce, aby przyznawać mu rację.	Czuje się nadwrażliwy, nie znosi krytyki.	Celowe podkreślanie walorów klienta, przyznawanie racji, nie wchodzimy w polemikę, zmiana komunikacji na metaforyczną, podkreślanie perfekcjonizmu i fachowości, nie dać się wciągnąć w grę klienta: „kto ma rację?”.
<b>Typ roztrzepany –wyglupek</b>	Ruchy nieskoordynowane, błędzi myślami gdzie indziej, zmienia temat, gubi wątek, dygresyjny, nie skupia się w rozmowie.	Nikt się o mnie nie troszczy, nie ma dla mnie miejsca.	Stosowanie parafrazy, praca nad koncentracją klienta, zwiększenie dyrektywności, ucinanie dygresji, pilnowanie, aby klient mówił na temat.

Korzystając w pracy z przedstawionych kategorii należy pamiętać, że żadna z nich nie daje pełnego obrazu klienta, chociaż są one pomocne w określonym kontekście i pomagają w minimalizowaniu błędów w nawiązywaniu relacji z klientem. Obserwowanie stylu komunikacji klienta powoduje, że nasza relacja z nim jest bardziej świadoma.

Jest oczywiste, że do doradcy zgłaszają się klienci z różnymi oczekiwaniami co do budowania relacji. W rozmowach doradczych mamy zwykle do czynienia z następującymi rodzajami klientów:

- **Gość – relacja odwiedzin:** gość nie ma wewnętrznej motywacji do pracy, przyszedł pod przymusem, nakłaniany do tego przez innych, nie dostrzega istoty problemu lub uważa, że jego sytuacja nie może ulec zmianie. *Zadaniem doradcy jest wtedy:* praca nad przejmowa-

niem odpowiedzialności przez klienta, pozbawienie go źródeł nacisku, uważne słuchanie i chwalenie, gdy tylko jest to możliwe, powstrzymanie się od interpretacji, sugestii, czy komentarzy. Uszanowanie decyzji klienta „nie zmieniam siebie, ani swojej sytuacji”, dostrojenie, aprobata wyboru klienta, zaoferowanie pomocy w zbadaniu obszarów możliwych do zmiany.

- **Narzekacz – relacja uskarżania się:** ma zwykle całą masę problemów, postrzega siebie jako bezradnego i niezdolnego do poradzenia sobie z trudną sytuacją, obwinia otoczenie, to inni mają się zmienić, nie spostrzega siebie, jako części rozwiązania. **Zadaniem doradcy jest:** docenianie wysiłku i zaangażowania, jakie klient wkłada w rozmowę, pomoc w zrozumieniu, że jest on w stanie wprowadzić zmiany i poprawić własne życie zawodowe, unikanie sugerowania szybkich rozwiązań i wprowadzania cudownych technik. Kiedy klient w pewnym momencie powie, np. „wiem, że to co robię nie skutkuje, jak mogę to robić inaczej?” jest gotowy do nawiązania relacji współpracy.
- **Konsument (klient nabywca) – relacja współpracy:** przychodzi z określonym problemem, potrafi go jasno opisać, chce coś zmienić i dlatego szuka pomocy doradcy, spostrzega siebie jako część rozwiązania, jest chętny do działania. **Zadaniem doradcy jest** wtedy: wspólne z klientem ustalenie istoty problemu, celu pracy doradczej, oraz konkretnych działań.

### 3. Klient subiektywnie „łatwy” i „trudny” – ćwiczenia

Nie ma typów klientów łatwych lub trudnych. To, czy doradca poradzi sobie w relacji z danym klientem zależy od wielu czynników, do których należą również umiejętności, kompetencje i osobiste predyspozycje doradcy. W pracy z klientami bardziej chodzi o poradzenie sobie z **odczuciem trudności**. Odczucie trudności może powodować u doradcy różne reakcje, dlatego dobrze, jeśli będzie on zdawał sobie sprawę jak spostrzega swoich klientów i co jest dla niego subiektywnie trudne. Doradca w tym miejscu może skorzystać z wcześniejszych podziałów na różne typy klientów (ze względu na styl komunikacji, lub typ relacji) i wykonać następujące ćwiczenie:

### Koło odczuć

- Narysuj koło i podziel je na cztery części (kategorie):
  - złości mnie
  - obawiam się, boję się
  - cieszy mnie
  - ma szczęście, że na mnie trafił
- W każdą część wpisz taki typ klienta, który wywołuje w Tobie określone emocje
- Możesz zająć się teraz opisaniem, co dokładnie w zachowaniu klienta wywołuje u Ciebie określony typ reakcji.

**Rysunek. 2. Koło odczuć** (opracowanie własne)



Wykonując to ćwiczenie doradca może przekonać się, jakie emocje powodują, że praca z klientem idzie gorzej i jest on w subiektywnych kategoriach spostrzegany jako trudny.

#### **4. Zachowania doradcy służące budowaniu i rozwijaniu relacji – podsumowanie**

W opracowaniu tym Autorka skupia się na strategicznym podejściu do indywidualnej pracy doradczej. Oznacza to, że rolą doradcy jest inicjowanie tego, co będzie się działo w procesie doradzania. Doradca szczegółowo planuje podejście do każdego problemu. W strategicznym rozumieniu procesu doradzania, oczywiście staje się, że doradca i klient, (który zgłasza problem) spotykają się, budują relację i wywierają na siebie wzajemny wpływ. Jest to podstawą podejmowania przez klienta działań. Klient podejmuje decyzję podjęcia pracy z doradcą, ale to *doradca inicjuje proces*.

*Zadaniem doradcy w procesie rozmów indywidualnych z klientem jest:*

- Rozpoznanie, które z problemów klienta dadzą się rozwiązać i są związane z rolą zawodową
- Określenie celu pracy z klientem
- Zaplanowanie działań prowadzących do osiągnięcia celu
- Stosowanie odpowiednich interwencji (np. zadań do wykonania), zmierzających do rozwiązania problemu i realizacji celu rozmów doradczych
- Analiza reakcji klienta na każdym etapie rozmowy doradczej
- Skorygowanie działań doradczych tak, aby zrealizować kontrakt zawarty z klientem
- Określenie skuteczności własnych działań doradczych.

Doradca powinien wykazać się dużą wrażliwością na problemy klienta, okazać zrozumienie jego sytuacji, uwzględnić środowisko, w jakim klient żyje i będzie dokonywał zmian, ale o tym, jak przystępuje do rozwiązania problemu powinien decydować sam. Bierze tym samym odpowiedzialność za stosowaną metodę, czyli bezpośrednio oddziaływanie na klienta w pracy doradczej.

***Kluczowe umiejętności doradcy to:***

- Umiejętność obserwowania innych
- Umiejętność nawiązywania i budowania kontaktu z klientem
- Wykorzystanie złożonych poziomów komunikowania się jako skutecznej interwencji w procesie indywidualnego doradzania
- Umiejętność motywowania klientów do stosowania wskazówek doradcy i dokonywania zmian w życiu zawodowym
- Zdolność posługiwania się komunikacją pośrednią w pracy z klientem – wykorzystanie metafor, opowieści, anegdot, dowcipów, słów, intonacji, ruchów ciała do wywierania skutecznego wpływu na klienta
- Umiejętność zmiany zachowań klienta, jego reakcji uczuciowych i zwiększenia świadomości działań.

Jak wcześniej wspomniano, ważnym elementem pracy doradczej jest ocena skuteczności własnych działań. Przedstawiony na stronie 86 Arkusz ewaluacji pracy indywidualnej doradcy (tabela 9), pomoże w określeniu zmian jakie podejmuje klient i analizie osobistej skuteczności doradcy w prowadzeniu rozmów mających na celu rozwiązywanie problemów związanych z rolą zawodową.

***Instrukcja:***

*Przyporządkuj każdemu kryterium oceny klienta odpowiednią liczbę według skali ocen:*

***1*** oznacza zdecydowanie ***NIE***,  
***5*** oznacza zdecydowanie ***TAK***

## ARKUSZ EWALUACJI PRACY INDYWIDUALNEJ DORADCY

*Źródło: opracowanie własne, na podstawie M.T. Ho-Kim, J.F. Marti, 1999.*

**Tabela 9. Arkusz ewaluacji pracy indywidualnej doradcy**

KRYTERIA OCENY EFEKTÓW DZIAŁANIA	SKALA OCEN
Ogólne wrażenie doradcy, co do postępu w pracy doradczej z klientem (czy klient dokonał zmiany?)	1 2 3 4 5
Czy klient potrafi sformułować problem?	1 2 3 4 5
Czy klient czuje się odpowiedzialny za podjęcie procesu zmian?	1 2 3 4 5
Czy klient wie, jakie posiada kompetencje i umiejętności umożliwiające mu zmianę?	1 2 3 4 5
Czy klient zmienił przekonanie na temat rynku pracy, pracodawców, pracy w nowoczesnych przedsiębiorstwach?	1 2 3 4 5
Czy klient zmienił wyobrażenia na temat samego siebie w roli zawodowej?	1 2 3 4 5
Czy klient zmienił swoje wyobrażenie na temat sytuacji, w jakiej się znajduje?	1 2 3 4 5
Czy klient spostrzega swoją sytuację, jako możliwą do zmiany?	1 2 3 4 5
Czy klient czuje, że może podjąć działania w kierunku zmiany?	1 2 3 4 5
Czy klient potrafi wyobrazić sobie siebie w przyszłości, kiedy dokona zmian?	1 2 3 4 5
Czy klient znalazł metodę, która może być skuteczna w dokonywaniu zmian?	1 2 3 4 5
Czy klient stawia sobie nowe pytania?	1 2 3 4 5
Czy klient potrafi przewidzieć konsekwencje zmian?	1 2 3 4 5
Czy klient jest gotów do działania?	1 2 3 4 5
Czy klient podejmował działania na rzecz zmian sytuacji zawodowej?	1 2 3 4 5
Czy klient potrafi przeciwdziałać pojawiającym się trudnościom (radzi sobie z przeszkodami?)	1 2 3 4 5

**PODSUMOWANIE:**

- **Wypisz trzy kategorie, które uzyskały najwyższy wynik**
  - .....
  - .....
  - .....
- **Wypisz trzy kategorie, które uzyskały wynik najniższy**
  - .....
  - .....
  - .....
- **Opisz przyczyny zmian klienta/braku zmian klienta**
  - .....
  - .....
  - .....
- **Mocne lub ważne aspekty pracy z „ tym” klientem**
  - .....
  - .....
  - .....
- **Słabe punkty pracy z „tym” klientem**
  - .....
  - .....
  - .....
- **Umiejętności, jakie wykorzystałeś w pracy z klientem**
  - .....
  - .....
  - .....
- **Jakich umiejętności Ci brakowało, aby być „wystarczająco skutecznym”?**
  - .....
  - .....
  - .....
- **Wnioski do pracy z innymi/podobnymi klientami**
  - .....
  - .....
  - .....
- **Zaplanuj kierunek własnego rozwoju zawodowego, (co masz, czego Ci brakuje?)**
  - .....
  - .....
  - .....

## Literatura

1. Bandler R., Grinder J., Satir V. (1976). *Changing with families*. Palo Alto, Science and Behaviour Books
1. Bańka A. (1990). *U źródeł psychopatologii pracy*. Poznań. Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej
2. Bańka A. (1995). *Zawodoznawstwo, doradztwo zawodowe i pośrednictwo pracy*. Poznań, PRINT-B
3. Bańka A. (2000). *Psychologia pracy w: Strelau J. (red.) Psychologia (t. III, str. 283–320)*. Gdańsk. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne
4. Barker P.H. (1997). *Metafory w psychoterapii*. Gdańsk, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne
5. Czarnul E., Łukasik J., Tarkowska M. (2000). *Co dalej po szkole rolniczej?* Łódź, WSHE
6. Derr C.B. (1988). *Managing the New Careerist. The diverse career success orientation of today's workers*. San Francisco: Jossey-Bass
7. Enright J. (1998). *Sposoby przełamania oporu*. Nowiny Psychologiczne, Warszawa
8. Gladding S.T. (1994). *Poradnictwo zawodowe zajęcie wszechstronne*. Warszawa, Wyd. Urzędu Pracy
9. Gordon T. (1991). *Wychowanie bez porażek*. Warszawa, PAX
10. Grzesiuk L. (1987). *Spotkania, które leczą*. Warszawa, Nasza Księgarnia.
11. Haley J. (1995). *Niezwykła terapia. Techniki terapeutyczne Miliona H. Ericksona*. Gdańsk, GWP.
12. Herr E.L., Cramer S.H. (1984). *Career Guidance and Counseling Through the Life Span*. Boston, Toronto, Little, Brown & Company.
13. Ho-Kim M. T., Marti J. F. (1999). *Metoda edukacyjna. Zeszyty Informacyjno metodyczne doradcy zawodowego, nr 12*. Warszawa, Krajowy Urząd Pracy.
14. Johnson Spencer M.D. (2003). *Kto zabrał mój ser?* Warszawa, Wydawnictwo Studio-Emka
15. Kirk J. J., Kirk L. D. (1995). *Training Games For Career Development*. New York, Mc Graw-Hill, Inc.
16. McKay M., Davis M., Fanning P., (2000). *Sztuka skutecznego porozumiewania się*. Gdańsk, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne
17. Paszkowska-Rogacz A., Skłodowski H. (1999). *Wskazówki do wywiadu w doradztwie zawodowym, w: Skłodowski H. (red.), Psychologiczne problemy doradztwa zawodowego*. Łódź: Wyd. UŁ
18. Paszkowska-Rogacz A. (2003). *Psychologiczne podstawy wyboru zawodu. Przegląd koncepcji teoretycznych*. Biblioteka Doradcy Zawodowego. Warszawa, KOWEŻiU
19. Paszkowska-Rogacz A., Tarkowska M. (2004). *Metody pracy z grupą w poradnictwie zawodowym*. Warszawa, KOWEŻiU
20. Prochaska O, Norcross J. (1994). *The Future of Psychotherapy*. *Professional Psychology*, nr 13



21. Rosenberg M.B. (2003). Porozumienie bez przemocy. Warszawa, Wyd. J Santorski & Co
22. Roe A, Luneborg P. (1984). Personality Development and Career Choice. W: D. Brawn, L. Brooks (red.). Career Choice and Development (str. 31–60). San Francisco, Washington, London, Jossey-Bass Publisher
23. Rozwijanie indywidualnych cech ułatwiających zdobycie zatrudnienia. Zeszyty informacyjno metodyczne doradcy zawodowego, nr 20, (2002), Warszawa. Wyd. Krajowy Urząd Pracy.
24. Schneider – Corey M. Corey C. (2002). Grupy. Metody grupowej pomocy psychologicznej. Warszawa, Instytut Psychologii Zdrowia
25. Thomson P. (1998). Sposoby komunikacji interpersonalnej. Poznań, Wydawnictwo Zysk i S-ka
26. Tarkowska M. (2005). Kto szuka, nie błądzi (poradnik multimedialny). Łódź WUP
27. Tieger P.D., Barron-Tieger B (1999). Rób to, do czego jesteś stworzony. Warszawa, Studio Emka
28. Zeig K.J. Langton S.R. (1994). Developing Ericksonian Therapy. New York