

MINISTERSTWO RODZINY, PRACY I POLITYKI SPOŁECZNEJ  
DEPARTAMENT RYNKU PRACY

Barbara Górka, Anna Hildebrandt-Mrozek,  
Piotr Miller, Olga Mrozowska, Patrycja Załuska

## NOWE METODY I TECHNIKI W PORADNICTWIE ZAWODOWYM

Zeszyt Informacyjno-Metodyczny Doradcy Zawodowego nr 59

Warszawa 2017

**Wydawca:**

Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej  
Departament Rynku Pracy  
ul. Nowogrodzka 1/3/5, 00-513 Warszawa

**Nowe metody i techniki w poradnictwie zawodowym**

Zeszyt Informacyjno-Metodyczny Doradcy Zawodowego nr 59

**Autorzy publikacji:**

Barbara Górka, Anna Hildebrandt-Mrozek,  
Piotr Miller, Olga Mrozowska, Patrycja Załuska

**Redakcja merytoryczna:**

Grażyna Morys-Gieorgica  
Lidia Osiecka-Macura (rozd. V)

**Projekt okładki:** Jarosław Zieliński

Copyright © by Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2017

**ISBN: 978-83-64309-62-5**

**Druk:** ZWP MRPiPS. Zam 140/2017.



*Ta publikacja została zrealizowana przy wsparciu finansowym Komisji Europejskiej. Publikacja odzwierciedla jedynie stanowisko jej autora i Komisja Europejska oraz Agencja Wykonawcza ds. Audiowizualnych, Edukacji i Kultury nie ponoszą odpowiedzialności za umieszczoną w niej zawartość merytoryczną.*

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	5
I. Barbara Górka Narzędzia wsparcia klienta w poradnictwie socjodynamicznym .....	7
II. Anna Hildebrandt-Mrozek Jak pracuje mózg i co z tego wynika dla komunikacji z klientem doradcy zawodowego .....	33
III. Olga Mrozowska Dialog motywujący jako sposób prowadzenia rozmowy o zmianie z klientem .....	59
IV. Patrycja Załuska Metody i techniki coachingu w poradnictwie zawodowym .....	89
V. Piotr Miller Networking i budowanie marki osobistej w poradnictwie zawodowym .....	115

## O Autorach

**Barbara Górka**, ekspert ds. poradnictwa socjodynamicznego, trener i doradca zawodowy Fundacji Imago, koordynator wielu projektów międzynarodowych i polskich, m.in. projektu *Nowa perspektywa doradztwa zawodowego*, który miał na celu adaptację podejścia socjodynamicznego do polskiego poradnictwa zawodowego; koordynatorka procesu wydawniczego pierwszego polskiego wydania książki Vance'a Peavy'ego pt. „Poradnictwo socjodynamiczne. Praktyczne podejście do nadawania znaczeń”.

**dr Anna Hildebrandt-Mrozek**, doświadczony coach, trener, konsultant i doradca. Jej specjalizacją trenerską jest obszar potencjału osobistego, zarządzania emocjami, coachingu, w szczególności: zarządzania sobą, zarządzania zmianą, odkrywania talentów i mocnych stron, rozwijania inteligencji emocjonalnej. Certyfikowany trener *Career Direct* (Kompasu Kariery). Jej domeną są także talenty na rynku pracy przyszłości, budowanie poczucia własnej wartości oraz praca w stresie. Aktualnie trener rozwoju osobistego w Instytucie Talentów FLASHPOINT.

**dr Piotr Miller**, doktor socjologii, starszy wykładowca w Instytucie Nauk Społecznych Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Skierniewicach oraz wykładowca Podyplomowego Studium Job-Coachingu na Uniwersytecie SWPS w Warszawie. Doradca zawodowy i edukacyjny, trener-szkoleniowiec, od ponad 10 lat współpracujący z firmami i organizacjami pozarządowymi z całej Polski. Autor artykułów dotyczących m.in. różnych obszarów rozwoju zawodowego oraz sposobów doskonalenia kompetencji miękkich w zarządzaniu ludźmi w przedsiębiorstwach, a także książki na temat karier zawodowych polskich freelancerów, która ukaże się w 2017 roku. Interesuje się m.in. zagadnieniami z pogranicza poradnictwa zawodowego i marketingu, w tym problematyką budowania marki osobistej.

**Olga Mrozowska**, trener, certyfikowany terapeuta motywujący Polskiego Towarzystwa Terapii Motywującej, szkoli przyszłych terapeutów; prowadzi szkolenia w zakresie Dialogu Motywującego dla różnych instytucji. Przewodnicząca Zarządu Polskiego Towarzystwa Terapii Motywującej. Autorka wielu artykułów nt. Dialogu Motywującego. Właścicielka Akademii Dialogu Motywującego.

**Patrycja Załuska**, coach, doradca kariery, trener w zakresie rozwoju osobistego, certyfikowany coach ICF; wykładowca Uniwersytetu SWPS. Prezes Zarządu Fundacji Rozwoju Osobistego StartGO!, w ramach której prowadzone są szkolenia w zakresie m.in. tworzenia modeli kariery biznesowej, budowy strategii rozwoju kompetencji zawodowych oraz coachingu. Autorka warsztatów biznesowych oraz aktywizacyjnych. Współpracuje m.in. z miesięcznikiem dla doradców zawodowych „DOZA”.

---

## Wstęp

W połowie listopada 2016 r. Departament Rynku Pracy zorganizował w Warszawie dwudniowe seminarium dla doradców zawodowych urzędów pracy nt. *Nowe metody i techniki w poradnictwie zawodowym*. Seminarium zainaugurował wykład dr Piotra Millera nt. *Networking i budowanie marki osobistej w poradnictwie zawodowym*, a następnie każdy uczestnik wziął udział w czterech warsztatach. W zeszycie znajdziecie Państwo metody i techniki, które zostały zaprezentowane podczas warsztatów:

- Podstawowe założenia podejścia socjodynamicznego oraz narzędzia jakie ma do dyspozycji doradca pracujący zgodnie z tą metodą, autorstwa Pani Barbary Górka.
- Globalne trendy na rynku pracy oraz ich wpływ na współczesnego człowieka, które zostały zderzone z najnowszymi wynikami badań nad mózgiem w tekście dr Anny Hildebrandt-Mrozek. Autorka proponuje doradcom aby dla pełniejszej komunikacji z klientami poznali m.in. dominujące kanały percepcji u klientów oraz dokonali oceny ich potencjału sensorycznego. W artykule zostały zamieszczone testy, które umożliwiają przeprowadzenie takich badań.
- Główne założenia oraz wielorakie możliwości zastosowania Dialogu Motywacyjnego, którego główną siłą jest „bezbolesne” przygotowanie klienta do podjęcia decyzji umożliwiających realizację korzystnych dla niego zmian, zaprezentowane przez Panią Olgę Mrozowską.
- Zalety oraz możliwe zastosowania wybranych narzędzi coachingowych w pracy doradców zawodowych, autorstwa Pani Patrycji Załuskiej.

Dodatkowo zamieszczamy autoryzowane streszczenie wykładu dr Piotra Millera, w którym przedstawione zostały sposoby wykorzystania narzędzi informatycznych do budowania marki osobistej.

Przekazując Państwu ten Zeszyt mamy nadzieję, że każdy doradca zawodowy znajdzie w nim coś ciekawego, co zainspiruje go do rozwoju własnego warsztatu pracy.

*Departament Rynku Pracy*



*Barbara Górka*

## I. Narzędzia wsparcia klienta w poradnictwie socjodynamicznym

*To ask: What kind of career is best and possible for me is to ask: How should I live my life?"*

*R. Vance Peavy, 2002*

*<http://www.sociodynamic-constructivist-counselling.com/>*

### Wstęp

Aktualna sytuacja społeczno-ekonomiczna na świecie i w Polsce, w której koniecznością staje się zdobywanie kolejnych kwalifikacji i umiejętności w trakcie całego życia jednostki, determinuje rozwój teorii poradnictwa kariery, które wychodzą naprzeciw niejednoznacznej rzeczywistości i dynamicznym zmianom na rynku pracy.

Ludzie powinni posiadać wiedzę pozwalającą na ciągłe i efektywne przeprojektowanie obranej ścieżki kariery oraz umiejętności dostosowania jej do wymagań rynku pracy. Dlatego obecnie coraz częściej rolą doradcy staje się pomoc w zidentyfikowaniu zasobów posiadanych przez klienta, co widać w nowych teoriach pojawiających się na gruncie poradnictwa. Są to m.in. teoria konstrukcji kariery Marka Savickasa, poradnictwo socjodynamiczne Vance'a Peavy'ego oraz teoria planowania przypadkowych zdarzeń Johna Krumboltza i Ala Levina.

Joanna Minta tak opisuje współczesne poradnictwo konstruowania kariery<sup>1</sup>:

*„...wspieranie ludzi w ich uczeniu się przez całe życie oraz towarzyszenie im w licznych tranzycjach między kolejnymi doświadczeniami osobistymi, edukacyjnymi i zawodowymi”.*

---

<sup>1</sup> Joanna Minta, „Od aktora do autora. Wspieranie młodzieży w konstruowaniu własnej kariery”, Warszawa 2012, KOWEZIU, str. 19.

W tej nowej roli doradca zawodowy (dalej: doradca) koncentruje się nie tylko na aktywności zawodowej klienta lecz w ramach procesu poradnictwa całościowego poddaje analizie wszystkie obszary życia osoby radzącej się. Taka postawa doradcy jest kluczowa w podejściu socjodynamicznym, stosowanym od wielu lat m.in. przed doradców skandynawskich. Adaptacja podejścia autorstwa Vance'a Peavy'ego do polskiego poradnictwa stała się możliwa dzięki otrzymaniu w 2014 roku dofinansowania ze środków unijnych przez wrocławską Fundację Imago<sup>2</sup>.

Vance Peavy, który jest twórcą podejścia socjodynamicznego, proponuje nowy słownik pojęciowy dla doradcy, który jest oparty na holistycznym podejściu do ról podejmowanych w życiu przez osoby radzące się oraz na twórczym stymulowaniu ich możliwości indywidualnego rozwoju. Nurt ten znajduje się pod wpływem konstruktywizmu<sup>3</sup>, co spowodowało, że poradnictwo zostało zdefiniowane jako wsparcie osoby radzącej się w konstrukcji i tworzeniu siebie.

Pod wpływem nurtu konstruktywistycznego rozwinięto tezy, z których czerpie również podejście socjodynamiczne, m.in.:

- nie ma jednej, obiektywnej rzeczywistości, ponieważ każdy człowiek kreuje treść oraz sposób swojego osobistego znaczenia;
- ludzie są zawsze osadzeni w jakimś kontekście społeczno-kulturowym, w którym „konstruują” swoje życie;
- ludzie nadają znaczenie swojej historii, tzn. współtworzą siebie i świat poprzez interpretacje, krytyczną autorefleksję i aktywną postawę<sup>4</sup>.

Dzięki takiemu podejściu do osoby radzącej się wyeksponowano rolę jednostki w nadawaniu indywidualnego określenia pojęciu kariera. Doradca zadaje podstawowe pytanie klientom: *Jakie znaczenia nadaje Pan(i) swoim*

<sup>2</sup> Międzynarodowy projekt realizowany przez partnerstwo polsko-fińskie (lider projektu: Fundacja Imago z Wrocławia). Produktami projektu są m.in. polskie tłumaczenie książki V. Peavy'ego pt. „SocioDynamic Counselling: A Practical Approach to Meaning Making” oraz raport podsumowujący proces adaptacji podejścia socjodynamicznego. Produkty te można pobierać w formie PDF na stronie internetowej projektu ([www.poradnictwo-socjodynamiczne.pl](http://www.poradnictwo-socjodynamiczne.pl)).

<sup>3</sup> Badacze związani z tym nurtem to m.in. Mary McMahon i Wendy Patton. Rzeczywistość jest rozumiana jako społeczna konstrukcja powstająca w toku interakcji, nadawania, negocjacji i interpretacji znaczeń. Każda osoba posiada własny unikalny sposób rozumienia rzeczywistości, dlatego można mówić o różnych rzeczywistościach. Na gruncie poradnictwa z konstruktywizmu czerpią współcześnie m.in. Mark L. Savickas, Jean Guichard, Maria Eduarda Duarte czy Norman E. Amundson. Podejście to promował Vance Peavy.

<sup>4</sup> Spangar Timo, Keskinen Anita, Materiały ze szkolenia dla doradców zawodowych, projekt „Nowa perspektywa doradztwa zawodowego”, Bielsko-Biała, 2014.



doświadczeniom życiowym? Pomaga im w pogłębieniu wglądu w siebie oraz w ich dotychczasowe doświadczenia, poszerza możliwości interpretacji wpływu różnorodnych czynników na rozwój klienta. Analizuje kontekst, w którym przebiega proces podejmowania decyzji przez klienta, zwracając szczególną uwagę na uwarunkowania środowiskowe danej osoby. W końcu doradca dostrzega również wpływ czynników oddziałujących na przebieg poszczególnych karier, które nie zostały w wystarczający sposób ujęte w innych teoriach, takich jak płeć, pozycja społeczna czy charakterystyki kulturowe.

Proces poradniczy zanurzony w orientacji konstruktywistycznej opiera się na następujących zasadach:

1. Podkreślenie wagi interakcji pomiędzy uczestnikami spotkania poradniczego.
2. Używanie narzędzi językowych i modeli literackich, takich jak np. opowiadanie czy narracja, po to aby poszerzyć perspektywę możliwych wyborów klienta.
3. Aktywne współ-konstruowanie procesu wsparcia przez doradcę i klienta jako podejście nadrzędne w stosunku do wiedzy eksperckiej doradcy.
4. Oparcie procesu poradnictwa na analizie znaczenia poszczególnych elementów rzeczywistości dla decyzji podejmowanych przez klienta.
5. Dominująca metafora: *poradnictwo jest projektem konstrukcyjnym*.<sup>5</sup>

Przez interakcje istotne procesowo rozumiemy zarówno kluczową relację doradcy i osoby radzącej się, jak i złożony system różnorodnych powiązań interpersonalnych klienta. Dzięki postawie doradcy, skoncentrowanej na wspieraniu klienta w interpretowaniu przez niego rzeczywistości i nadawaniu jej adekwatnych znaczeń, uzyskuje on głębszy wgląd w czynniki determinujące określone zachowania, postawy itp. Dzieje się tak dzięki wykorzystaniu w procesie poradnictwa narracji i biografii osoby radzącej się, umożliwienie jej przedstawienia swojej unikalnej historii w sposób, który jest optymalny w danym momencie jej rozwoju i wglądu w samą siebie. Ww. narzędzia językowe pozwalają doradcy rozszerzyć możliwości samopoznania klienta, i – w efekcie – dają szansę obu stronom spotkania na bardziej adekwatną ocenę rzeczywistości osoby radzącej się.

---

<sup>5</sup> Ibidem.

Współodpowiedzialność doradcy i klienta za konstruowanie szeroko rozumianej kariery osoby radzącej się prowadzi do ważnej refleksji – w opisywanej relacji oboje są ekspertami. Klient jest ekspertem od swojego życia, od swojej narracji, natomiast doradca jest ekspertem od kreowania optymalnych warunków dla efektywnego poradnictwa zawodowego. Podkreślanie nadrzędności konstruowania kariery nad wyborem kariery wskazuje również na kierunek wspólnych działań i koncentracji na wyposażaniu klienta w umiejętności, pozwalające mu na względnie samodzielne kierowanie rozwojem swojej indywidualnej ścieżki kariery.

Tak zdefiniowane poradnictwo stawia przed doradcami nowe wyzwania do przeanalizowania:

- brak ciągłości karier we współczesnym świecie powoduje, że na nowo należy przeanalizować wiedzę, pozyskaną dla poradnictwa zawodowego z teorii rozwojowych;
- kluczowa staje się pomoc radzącym się w konstruowaniu i rekonstruowaniu karier oraz współkonstruowanie przez doradcę narracji dotyczących ich kariery/życia;
- opisywanie wyzwań zawodowych klienta w kontekście historii życia danej osoby;
- wykorzystanie koncepcji i metod pracy, bazujących na narracjach i biografii;
- poradnictwo traktowane jest jako „system interpretacyjny” dostarczający osobie radzącej się rekomendacji do nadawania życiu sensu.

Od nowożytnych doradców oczekuje się pogłębionej refleksyjności, pełnej koncentracji na osobie klienta i – przede wszystkim – umiejętności prowadzenia poradnictwa w sposób procesowy. Najważniejsze rekomendacje dla doradców (będące kompilacją kilku źródeł) określono poniżej:

- od pacjenta/podopiecznego do osoby radzącej się (ang. „*help-seeker*”) – na podkreślenie podmiotowości osoby korzystającej ze wsparcia doradcy;
- od perspektywy doradcy do perspektywy radzącego się – rozumiane jako potrzeba rozpoczęcia procesu poradnictwa przy pełnym zrozumieniu potrzeb, możliwości i sposobu interpretacji rzeczywistości przez klienta;
- od odpowiedzialności doradcy do współodpowiedzialności obu stron spotkania: za proces (doradca) i efekty (radzący się) – postawa taka zachęca

klienta do zaangażowania się w działania poradnicze oraz akceptacji konsekwencji podejmowanych decyzji;

- od bierności radzącego się (odbiorcy porady) do jego aktywnego udziału w procesie – zachęcanie klienta do podejmowania inicjatywy na różnych etapach procesu poradnictwa, zarówno w wymiarze interpretowania swojej rzeczywistości, jak również operacyjnego określania kolejnych działań, służących jego indywidualnemu rozwojowi;
- od narzędzi kwestionariuszowych do biografii, narracji i tworzenia znaczeń – na podkreślenie konieczności pozostawienia osobie radzącej się przestrzeni niezbędnej do zaprezentowania opowieści na temat swojego życia;
- od „testuj i powiedz” do aktywnego zaangażowania doradcy i radzącego się w proces poradnictwa – wskazanie na konieczność odejścia od dyrektywnego stylu poradnictwa na rzecz procesu, w którym klient bierze aktywny udział;
- od wyboru kariery do konstrukcji kariery – odejście od cyklicznych aktów wyboru ścieżki aktywności zawodowej na rzecz rozwoju umiejętności ciągłego planowania i monitorowania swojej kariery całościowej;
- od koncentracji uczestników procesu poradniczego na optymalizacji działań radzącego się do zwiększania jego refleksyjności – głównym celem tak rozumianego poradnictwa staje się zwiększanie wglądu klienta w siebie samego i rozwój jego umiejętności analitycznych, niezbędnych dla świadomego kreowania swojej ścieżki rozwoju;
- od ilościowych podejść cechy i czynnika do podejścia konstruktywistycznego – odejście od kategoryzowania klientów na rzecz rzeczywiście zindywidualizowanej postawy doradcy w stosunku do osób radzących się.

Vance Peavy wskazał na **dwa główne cele poradnictwa socjodynamicznego**:

1. **wolność wyboru** – poprzez wykreowanie większego spektrum możliwości, stworzenie warunków szerszego wyboru i zwiększanie zdolności poszukującego pomocy do określania ważnych dla niego celów;

2. **wolność działania** – poprzez wzrost umiejętności satysfakcjonującego uczestnictwa w życiu społecznym.

Wolność wyboru przejawia się m.in. w przygotowywaniu alternatywnych planów kariery przez osobę radzącą się lub możliwość dokonywania zmian w już nakreślonych wizjach rozwoju.

Wolność działania z kolei pozwala klientowi na kreatywne podejście do wyboru narzędzi, które umożliwią mu realizację postawionych przed sobą celów.

Poradnictwo socjodynamiczne jako metoda zostało w związku z tym tak zaprojektowane, aby:

1. pomóc ludziom w rozpoznaniu swoich osiągnięć, osobistych mocnych stron i potencjału;
2. wspierać i prowadzić ludzi w rozwijaniu osobistych zdolności, tak aby umożliwić im życiowe powodzenie poprzez rozszerzenie wachlarza wyborów, umiejętności i celów, które uważają za wartościowe;
3. zwrócić większą uwagę na kontekst, działania społeczne oraz zależności w tworzeniu relacji społecznych i jednostkowych;
4. użyć opisów znaczeń i doświadczenia jako elementarnych źródeł motywacji. Idee, perspektywy i znaczenia mają ogromny wpływ na nasze działania i stanowią podstawę do negocjowania i komunikowania się z innymi ludźmi<sup>6</sup>.

*Nadrzędną wartością w podejściu Peavy’ego jest skupienie się na potencjale rozwojowym każdej radzącej się osoby.*

Autor odchodzi od klasyfikowania klientów lecz wspiera ich na drodze do pełniejszego samopoznania i zbudowania satysfakcjonującej dla poszczególnych osób ścieżki kariery. Zachęca ich do szerokiego spojrzenia na spectrum możliwości, które stoją przed nimi, do tworzenia równoległych planów rozwoju. Takie nastawienie zwiększa poczucie bezpieczeństwa klienta w ciągle zmieniającej się rzeczywistości i pozwala mu mieć pewność, że może sięgnąć po alternatywny plan, jeżeli konsekwencje pierwszego wyboru nie okażą się zadowalające.

*Dogłębnej analizie podlega również umiejscowienie osoby radzącej się w jej otoczeniu społecznym, złożoność jej relacji z innymi członkami tego otoczenia, ich wpływ na podejmowane przez nią decyzje lub rezygnację z realizacji planów.*

Dzięki pracom Peavy’ego ponownie doceniono dynamikę ludzkich zachowań; fakt, że jako istoty społeczne nieustannie podlegamy wpływom innych osób i że nadajemy znaczenie ich „głosom” w swojej biografii.

<sup>6</sup> Peavy Vance, *Poradnictwo socjodynamiczne. Praktyczne podejście do nadawania znaczeń*, Bielsko-Biała, 2014, str. 8–9.

*Zadaniem doradcy* jest pomoc w dostarczeniu osobie poszukującej pomocy poniżej opisanych, wybranych zasobów:

- pomoc w artykułowaniu doświadczenia i znaczenia przestrzeni życiowej;
- dialogiczna komunikacja obejmująca cierpliwe, nienachalne słuchanie i mądrą rozmowę;
- dostęp do informacji, sieci wsparcia i innych zasobów;
- analiza w obszarze planowania życia oraz stylu życia, również pod kątem ewentualnej zmiany (rewizja);
- uznanie wyjątkowości i różnorodności, szczególnie pod względem doświadczenia życiowego i tła kulturowego;
- stwarzanie warunków do nauki wspierającej budowanie zdolności i dokonywanie wyborów<sup>7</sup>.

Głównym narzędziem wsparcia pozostaje osoba doradcy i umiejętność prowadzenia przez niego dialogicznej komunikacji, autentyczne zainteresowanie unikalną historią klienta, z perspektywy interpretacyjnej tego ostatniego.

Doradca socjodynamiczny jest otwarty na rewizję planów klienta, wspiera go w dekonstruowaniu dotychczasowego porządku życiowego, po to aby dostrzec w nim nowy sens i niezauważalne wcześniej możliwości rozwoju. Tego rodzaju podejście do procesu poradnictwa stawia nowe wymagania kompetencyjne przed doradcą, który musi być w każdej chwili gotowy na zmianę dotychczasowych ustaleń z osobą radzącą się, w miarę pozyskiwania przez nią coraz większego wglądu w siebie. Odpowiedzialne towarzyszenie klientowi na drodze interpretacji jego sytuacji życiowej wymaga od prowadzącego poradnictwo dużej dawki elastyczności i umiejętności „podążania za klientem”.

Peavy podkreślał fakt, że jeśli osoby poszukujące pomocy mają zmierzać w kierunku wartościowych dla siebie celów życiowych, a tym samym, rozszerzać zakres wolności osobistej, w toku dialogu poradniczego doradcy muszą pamiętać o następujących kwestiach:

1. *Jakie są rzeczywiste zdolności tej osoby* – jaką on/ona ma wiedzę i jak potrafi w związku z tym działać?
2. *Jakie są potencjalne zdolności tej osoby* – co on/ona mógłby/mogłaby zrobić, gdyby miał/miała możliwość nauczania się tej zdolności lub jej rozwinięcia?

<sup>7</sup> Ibidem, str. 24.

3. *Czy istnieje porządek społeczny, który wspiera tę osobę w wykorzystywaniu tych zdolności lub nauczeniu się ich używania? W razie udzielenia negatywnej odpowiedzi, zidentyfikowaliśmy blokadę lub przeszkodę w rozwoju zdolności jednostki, czyli wskazaliśmy ograniczenie jej wolności osobistej<sup>8</sup>.*

Spojrzenie na klienta przez pryzmat ww. pytań pozwala doradcy zachować uważność, która jest niezbędna do odkrycia wszystkich zasobów osoby radzącej się. Podczas każdej sesji z klientem doradca powinien wracać do tak postawionych pytań, po to aby nieustannie monitorować jego aktualne możliwości rozwoju. Szczególnie istotne pozostaje pytanie trzecie, które każe doradcy przeanalizować system wzajemnych zależności w najbliższym otoczeniu społecznym klienta i zidentyfikować wspólnie z nim relacje, które w istotny sposób wpływają na możliwości samorealizacji danej osoby.

## **Instrumentarium pracy doradcy w podejściu socjodynamicznym**

Narzędzia, opisane przez Vance'a Peavy'ego, mają na celu wesprzeć doradcę w procesowym prowadzeniu poradnictwa. Jest to bogate instrumentarium, dzięki któremu doradca może stworzyć warunki umożliwiające kreatywne spotkania z klientem. Poniżej przedstawione zostały najważniejsze narzędzia socjodynamicznego doradcy:

1. Dialogiczna komunikacja

Jest rozumiana jako taka rozmowa doradcza, której nadrzędnym celem jest zrozumienie osoby zwracającej się po pomoc. W dialogu socjodynamicznym zarówno doradca, jak i klient empatycznie się słuchają, interpretując usłyszane treści i starając się zrozumieć siebie nawzajem.

2. Zadawanie pytań generujących znaczenie

Takie pytania pozwalają obu aktorom procesu poradnictwa zrozumieć istotę sytuacji życiowej, w której znajduje się klient. Poniżej znajdują się rekomendacje dotyczące efektywnego stosowania tego narzędzia w praktyce poradniczej.

---

<sup>8</sup> Ibidem, str. 25.

**Typy pytań, których należy unikać:**

- Zbyt wiele pytań. Poradnictwo nie jest przesłuchaniem.
- Pytania, które przerywają czyjś tok myślenia lub mówienia.
- Pytania, które zmieniają temat bez wyjaśnienia.
- Pytania, które wydobywają tylko informacje. Czasami warto zadać pytania, których zadaniem jest zdobycie informacji, lecz wielu doradców zbyt mocno polega na tak zwanych „zamkniętych” pytaniach.
- Pytania, których celem jest uzyskanie takich odpowiedzi jakie chce usłyszeć doradca.
- Pytania zawierające „ukryte” założenia lub „wyprzedzające” plan doradcy.

**Polecane typy pytań:**Pytania generujące znaczenie:

- „Co masz namyśli mówiąc...?”
- „Jak rozumiesz...?”

Pytania wydobywające opisy:

- „Jakie miałeś odczucia/zdanie na temat...?”
- „Czy możesz opisać, co się wydarzyło ...?”

Pytania z alternatywnym scenariuszem:

- „Gdybyś popatrzył na tę sytuację z zewnątrz, jak obserwator z Marsa, co byś powiedział na temat tego problemu?”
- „Przyjmijmy, że nie musiałbyś się martwić żadnymi ograniczeniami na swojej drodze – co chciałbyś, aby się wydarzyło?”

Pytania prowokujące obserwacje:

- „Jak widzisz siebie w tej sytuacji?”
- „Kiedy słyszysz, jak to mówisz, jaka jest twoja wewnętrzna reakcja?”

Pytania wywołujące myślenie skierowane na cel lub przyszłość:

- „Gdybyś miał magiczną moc i mógł sprawiać, że dzieje się tak, jak chcesz, osiągnięcie jakiego celu miałbyś na myśli?”

Pytania odkrywające założenia:

- „Wygląda na to, że dobrze wiesz, co się dzieje lub co powinno się dziać. Czy jesteś świadomy jakiegoś przekonania, które stoi za tym, co mówisz?”
- „Kiedy mówisz X, wydaje mi się, że możesz mieć pewne założenia na ten temat. Czy jesteś czegoś takiego świadomy?”



### Pytania wywołujące przykłady:

- „Jaki jest konkretny przykład tego, o czym mówisz?”
- „Kiedy usłyszałeś, że tracisz pracę, co dokładnie zrobiłeś?”

### Problemy lokalizujące kluczowe elementy sytuacji problematycznej:

- „Co w swoim problemie chciałbyś najbardziej zmienić?”
- „Czy myślisz, że Twoja największa przeszkoda znajduje się poza Tobą, czy w tobie?”
- „Do czego chciałbyś się przyczynić rozwiązując ten problem, a nie jesteś pewien jak to zrobić, lub czy to w ogóle można zrobić?”

### Pytania, które docierają do najważniejszych części danej historii:

- „Opowiedziałeś mi historię swojej walki w pracy. Kto według Ciebie jest [najtrudniejszą], [najmocniejszą], [najbardziej pomocną], [najbardziej rzetelną] postacią w tej historii?”
- „To bardzo interesująca historia. Jaki jest jej główny komunikat?”

Głównym zadaniem doradcy jest więc umiejętne zadawanie pytań, które pozwolą klientowi na uświadomienie sobie jakie znaczenia nadaje różnorodnym sytuacjom w swojej biografii oraz jaki ma to wpływ na podejmowane przez niego decyzje życiowe.

### 3. Uzewnętrzanie za pomocą narracji i wizualizacji

Wykorzystanie narracji i możliwość wizualnego zapisu opowiadanych historii dają klientowi możliwość lepszego zrozumienia samego siebie. Jest to tym bardziej istotne, kiedy w procesie poradnictwa bierze udział osoba, dla której branie udziału w strukturalizowanym wywiadzie oraz konieczność werbalnego opisu swoich doświadczeń są zbyt dużym wyzwaniem. Opisywane narzędzia sprawdzają się m.in. w pracy z osobami z innych kultur czy osobami z różnymi rodzajami niepełnosprawności, ale również z tymi wszystkimi klientami, którzy np. ze względu na długotrwały stan bezrobocia mogą mieć trudności z wypełnieniem testów czy kwestionariuszy.

### 4. Wykorzystanie metafor do symbolicznego opisu sytuacji znaczących

Dzięki symbolom lub metaforycznym określeniom radzący się ma okazję spojrzeć na znane mu kwestie w inny niż dotąd sposób. Praca z użyciem metafor wymaga otwartości obu stron na taki sposób opisywania świata, a przede wszystkim zwraca uwagę na możliwe rozbieżności w interpretacji symboli i opisów wynikające m.in. z różnic kulturowych.

<sup>9</sup> Spangar Timo, Keskinen Anita, Materiały na szkolenie dla doradców zawodowych, projekt „Nowa perspektywa doradztwa zawodowego”, Bielsko-Biała, 2014.



### 5. Mapowanie przestrzeni życia

Peavy podkreśla, że tworzenie map w trakcie spotkania poradniczego umożliwia obu jego partnerom poznanie i zrozumienie znaczących dla klienta elementów przestrzeni życiowej. W trakcie tworzenia mapy aktualnej sytuacji życiowej klienta lub mapy jego przyszłej kariery mamy okazję dostrzec:

- relacje, jakie zachodzą w jego życiu,
- znaczące dla niego role,
- charakterystyczne cechy i elementy jego przestrzeni życiowej,
- pojawiające się w niej przeszkody,
- mocne i słabe strony jego życia,
- jego potrzeby i oczekiwania.

Sporządzanie „mapy przyszłości” jest z jednej strony wizualizacją szans i możliwości klienta, z których w przyszłości może on skorzystać, a jednocześnie jest ważnym początkiem dalszych prac nad projektem jego kariery.

### 6. Wyjaśnianie krytycznych doświadczeń życiowych

Peavy zachęca, aby w rozmowie zwracać także uwagę na wątki dotyczące znaczących sytuacji życiowych, tzw. tranzycji. Mogą to być opisy przeżyć edukacyjnych, egzaminów, spotkania z ważnymi osobami, znaczące rozmowy, jak również trudne sytuacje życiowe, np. choroba, strata kogoś bliskiego, zmiana miejsca zamieszkania. Opisy takich sytuacji pozwalają dostrzec m.in. sposoby radzenia sobie ze zmianą, stresem, stratą, poznać strategię adaptacyjną klienta, a także poznać jego wartości i cele.

### 7. Poszukiwanie alternatywnych wyjątków

Stosowanie w trakcie rozmowy doradczej pytań o alternatywy jest pomocne zarówno w odkrywaniu dotychczasowych sposobów radzenia sobie z sytuacjami trudnymi, jak również w określaniu potencjalnych możliwości rozwiązania trudności z jakimi boryka się klient. Zatem pytania mogą dotyczyć tego, w jakich sytuacjach trudność jakiej doświadcza klient bywa mniej uciążliwa, np. *Przypomnij sobie czy był taki egzamin, w trakcie którego nie denerwowałeś się tak bardzo, jak mówisz że to ma zwykle miejsce? Proszę opisz mi tę sytuację. Jak myślisz co takiego się wówczas stało, co to było? Czy w innych sytuacjach mogłoby się to powtórzyć?*

### 8. Ukierunkowane współuczestnictwo

Vance Peavy zaproponował, aby w procesie konstruowania karier, zarówno w poradnictwie indywidualnym, jak i grupowym, współpracę z klientami budować w oparciu o następujący proces prowadzenia porady:

- wejście „w” i zbadanie przestrzeni życiowej radzących się;
- poprzez opowiadanie i sporządzanie przez radzących się tworzącej spójną całość mapy opowieści o ich karierze lub jej wybranym aspekcie;
- prowadzenie rozmowy, w trakcie której klient może odkryć znaczenia, jakie nadaje poszczególnym aspektom swojego życia;
- stwarzanie warunków dla wspólnej płaszczyzny wypracowywania konstrukcji kariery;
- znajdowanie możliwych ścieżek, stwarzających alternatywne drogi osiągnięcia celów wybranych przez klientów;
- konstruowanie i negocjowanie prawdopodobnych projektów przyszłości.

Ciekawym narzędziem jest również jednoczesne tworzenie kilku alternatywnych planów kariery – aktualnego, który odpowiada bieżącej sytuacji klienta oraz opcji rezerwowych. Taki zabieg zwiększa poczucie bezpieczeństwa klienta, ponieważ w sytuacji braku satysfakcji z wdrożenia pierwszego z wybranych planów ma pewność, że istnieją jeszcze inne rozwiązania do przetestowania.

## Profil doradcy socjodynamicznego

Współczesny doradca staje się głównym narzędziem poradnictwa. To od jego postawy, umiejętności interpersonalnych i kreatywności zależeć będzie atmosfera spotkania z klientem, może ona być otwarta i inspirująca lub zamykająca klienta w kręgu swoich nieujawnionych refleksji.

Nowożytne poradnictwo wymaga więc określonych obszarów kompetencyjnych u doradców, do których należą:

1. Udzielanie wsparcia za pomocą procesu poradniczego.
2. Diagnoza oparta głównie na możliwościach i wskazaniach do zatrudnienia, zgodnie z podejściem tzw. poradnictwa pozytywnego (skoncentrowanego na dobrym życiu oraz podnoszeniu jakości życia, wykorzystujące takie metody i techniki, które pozwolą jednostce na dostrzeżenie tego, co pozytywne w życiu<sup>10</sup>).

<sup>10</sup> Drabik-Podgórna V., „Poradnictwo dobrego życia w kulturze indywidualizmu – między etyką a estetyką”, w: *Poradnictwo w kulturze indywidualizmu*, Red. Drabik-Podgórna V., Zierkiewicz E., Wrocław 2010, Oficyna Wydawnicza ATUT – Wrocławskie Wydawnictwo Oświatowe, str. 95.

3. Umiejętności mediacji, ze względu na fakt, że osoby radzące się funkcjonują w środowiskach, od których w dużym stopniu pozostają zależne; umiejętności te mogą być szczególnie przydatne podczas próby podejmowania decyzji nt. planu kariery przez klienta, który w sposób istotny wpłynie na układ relacji w ww. systemach.
4. Sieciowanie, rozumiane jako umiejętność nawiązywania kontaktu oraz korzystania z wiedzy i umiejętności innych specjalistów i instytucji, kluczowych w procesie poradnictwa. Opisywany obszar staje się obecnie niezmiernie istotny, ze względu na specyfikę klientów, którzy pozostają w rejestrach publicznych instytucji rynku pracy – osób wymagających często wsparcia interdyscyplinarnego zespołu profesjonalistów z różnych dziedzin (pomoc społeczna, służba zdrowia itp.).
5. Samoorganizacja, umiejętność niezależnego organizowania własnej pracy doradcy, korzystania z wtórnych i pierwotnych źródeł wiedzy, istotnych dla poradnictwa.
6. Etyczne podejście do radzącego się, zgodne z Normami Etycznymi Międzynarodowego Stowarzyszenia Doradztwa Edukacyjnego i Zawodowego (IAEVG), w których czytamy m.in. o szacunku dla godności każdej osoby, która korzysta z usług doradztwa edukacyjno-zawodowego (poszanowanie prawa człowieka do podejmowania niezależnych wyborów, brania odpowiedzialności za podejmowane decyzje, angażowanie się w samo ukierunkowanie i samodzielne rozwijanie się, zachowanie dyskrecji, znajomość obowiązujących przepisów chroniących prawa klienta).  
<http://iaevg.net/iaevg.org/IAEVG/navelba.html?lang=2&menu=1&submenu=2>

W kontekście podejścia socjodynamicznego pojawiają się dodatkowe, kluczowe dla tego paradygmatu kompetencje pożądane u doradców:

- refleksyjność i samoświadomość, rozumiana jako umiejętność zadawania pytań poszerzających samoświadomość i perspektywę radzącego się;
- otwartość na zmiany i proces wzajemnego uczenia się w relacji doradca-poszukujący wsparcia (odejście od eksperckiego stylu doradcy);
- kreatywność, gotowość do twórczej i zaangażowanej improwizacji (doradca tworzący autorskie metody pracy, generujący niestandardowe pomysły i rozwiązania);
- zainteresowanie podejściem konstruktywistycznym, interpretatywnym, narracyjnym, biograficznym, międzykulturowym oraz orientacją całościową;

- sprawne posługiwanie się umiejętnościami: słuchania, negocjowania i interpretowania znaczeń, korzystania z metafor, narracji i wspomnień doświadczeń życiowych;
- nastawienie na nabywanie kompetencji doradczych w procesie wzajemnego uczenia się<sup>11</sup>.

Jednym z kluczowych obszarów kompetencyjnych jest umiejętność auto-refleksji badawczej doradcy, rozumiana m.in. jako udział w superwizji. Superwizja doradców zawodowych, tak potrzebna naszemu środowisku, w praktyce pojawia się tylko incydentalnie i nie stanowi utrwalonego rozwiązania systemowego. Tym bardziej warto korzystać z propozycji, które okazały się skuteczne i łatwe do zaadaptowania w polskich warunkach. Poniżej została zaprezentowana jako przykład struktura sesji superwizji konstruktywistycznej, autorstwa fińskich ekspertów – Timo Spangara i Anity Keskinen, wykorzystana przez Autorkę podczas superwizji doradców zawodowych w projekcie „Nowa perspektywa doradztwa zawodowego”.

### Ćwiczenie 1: Model refleksji oparty na rozwiązaniach

W superwizji biorą udział doradcy (optymalnie 7–8 osób), spośród których zgłaszają się „Prezenterzy”, którzy chcą podzielić się z grupą swoimi doświadczeniami z realizowanego procesu poradniczego. Istotną rolę podczas superwizji pełni „Prowadzący”, którego zadaniem jest utrzymanie poniższej struktury sesji oraz tworzenie atmosfery zachęty do dzielenia się refleksjami.

**1 etap – przygotowanie:** Prezenter, który chce wykorzystać grupę refleksyjną decyduje, czego chce od grupy.

**2 etap – prezentacja:** Prezenter opisuje swoją sytuację i wyraża swoje pragnienia/życzenia dotyczące przyszłości. Inni członkowie grupy słuchają Prezentera, nie przerywając mu/jej.

**3 etap – omówienie:** Członkowie grupy zadają szczegółowe i skupione na rozwiązaniach pytania np. takie: „*Jaki jest Twój cel wobec klienta; Jaka byłaby pierwsza oznaka postępu, która by Cię wsparła?*”

<sup>11</sup> Górka Anna, Raport podsumowujący projekt „Nowa perspektywa doradztwa zawodowego”, Fundacja Imago, Wrocław 2015, str. 25.

**4 etap – wzmocnienie:** Każdy z członków grupy mówi Prezenterowi, co zrobiło na nim/niej największe wrażenie w usłyszanym historii. Prezenter słucha wszystkich wypowiedzi bez przerywania mówiącym.

**5 etap – refleksja:** Na zakończenie ww. rundy Prezenter dziękuje za wszystkie wypowiedzi. Następnie odchodzi na bok i słucha dodatkowych komentarzy członków grupy, którymi dzielą się po kolei, w każdej kolejce skupiając się tylko na jednej rzeczy. Gdy ktoś nie ma nic do powiedzenia, mówi 'pass' i następna osoba ma możliwość wypowiedzenia się. Podczas refleksji Prezenter nie odzywa się. Jeśli to konieczne, może robić notatki.

**6 etap – informacje zwrotne:** Po fazie refleksji, Prezenter krótko komentuje to, co usłyszał i dziękuje grupie, często wspominając też, co zamierza zrobić dalej<sup>12</sup>.

Organizacja ww. superwizji wymaga jedynie chęci ze strony doradców oraz atmosfery otwartości, dyskrecji i zaufania, którą współtworzą wszyscy aktorzy spotkania. Co ważne, skład grupy może się zmieniać, podobnie jak i osoba Prowadzącego, co pozwala na realizację takiej sesji niemalże w każdych warunkach. Jedynym wymaganiem w stosunku do uczestników, a przede wszystkim do Prowadzącego jest znajomość konstruktywistycznej orientacji w poradnictwie w ramach podejścia socjodynamicznego.

### **Przykładowe narzędzia socjodynamiczne**

Podejście socjodynamiczne zachęca doradców do elastycznego podejścia do osoby radzącej się i „podążania za nią” w procesie poradnictwa. To oznacza, że również dobór form wsparcia powinien być zindywidualizowany i dostosowany do aktualnych potrzeb oraz możliwości psychofizycznych klienta. Vance Peavy wyposażył doradców w szereg narzędzi, które mogą oni wykorzystywać na kolejnych sesjach poradnictwa np. analizując mapy przestrzeni życiowej, na które klient może nanieść swoje refleksje, pojawiające się podczas kolejnych spotkań. Poniżej zostały opisane najbardziej przydatne propozycje dla nowożytnego doradcy, który zdecyduje się na rozszerzenie instrumentarium wsparcia dla swoich klientów o rozwiązania socjodynamiczne.

---

<sup>12</sup> Ibidem, str. 76.

## Ćwiczenie 2:

### W jakich rolach dzisiaj jesteś?

Narzędzie to można wykorzystać w celu poszerzenia perspektywy uczestników spotkania na początku procesu poradnictwa, zarówno grupowego, jak i podczas indywidualnych sesji.

Podczas pierwszego spotkania klienci proszeni są o napisanie na kartce swojego imienia oraz o odpowiedzenie na pytanie: „W jakich rolach dzisiaj jesteś?”. Odpowiedzi wpisują na kartce naokoło imienia. Ważną częścią instrukcji jest podkreślenie, że chodzi o wszystkie możliwe role, realizowane zarówno w ramach pracy zawodowej, jak i życia prywatnego. Uczestnicy po wypisaniu ww. ról odczytują swoje notatki.

Dzięki tak szerokiemu spojrzeniu na aktywność klientów mogą oni zaprezentować się od takiej strony, która aktualnie jest dla nich kluczowa. Po prezentacji doradca może przejść z uczestnikami do dyskusji nt. wartości i wagi poszczególnych ról w ich życiu.

Ćwiczenie pozwala zwiększyć otwartość klienta lub uczestników zajęć grupowych na doświadczenia innych członków procesu i dzięki temu uzyskać dodatkowy wgląd w swoje przeżycia.

## Ćwiczenie 3:

### Koncepcja „ja jako narrator” w ramach ćwiczenia „Hotel Bachtina”

Ćwiczenie możliwe jest do zastosowania podczas poradnictwa indywidualnego. Ponieważ może wywołać głębsze refleksje u klienta rekomendowane jest na dalsze sesje poradnictwa, kiedy już obie strony poznają się i wypracowana zostanie bezpieczna atmosfera zaufania w tej relacji.

#### Opis przebiegu ćwiczenia:

- Osoba zwracająca się po pomoc dowiadyuje się, że w miarę zdobywania nowych doświadczeń w relacjach interpersonalnych rozszerza się grupa znaczących osób w jej życiu, osób które mają lub miały wpływ na jej rozwój, samoocenę i możliwości stanowienia samej o sobie.
- Klient rysuje na kartce papieru jednowymiarowy hotel z wieloma pokojami. Zazwyczaj proponuje mu się aby było to od 15 do 30 pomieszczeń. Następnie klient wpisuje w miejsce każdego pokoju komentarze (głosy) osób znaczących, które najbardziej zapadły mu w pamięć. Doradca może

mu w tym pomóc. Można również poprosić klienta aby zaznaczył, w jakim mniej więcej wieku pojawił się u niego dany komentarz.

- Po narysowaniu wszystkich pokoi doradca może zainicjować rozmowę o tym, jakie znaczenie ma dla klienta każdy z wymienionych komentarzy znaczących osób. Pomocne w tym mogą być poniższe pytania.
  - Które komentarze mają dla Ciebie większe znaczenie i dlaczego?
  - Które z komentarzy mogą mieć związek z Twoim obecnym problemem? Czy mogą Ci one jakoś pomóc? W jaki sposób?
  - Czy istnieją jakieś komentarze, które chciałbyś/chciałabyś mieć, ale ich nie posiadasz?
  - Które z komentarzy są najbardziej pomocne w radzeniu sobie w codziennych sytuacjach?
  - Czy istnieją jakieś komentarze, których nie chciałbyś/nie chciałabyś mieć?

Doradca może rozpocząć rozmowę, w której na przykładzie omawianych komentarzy wyjaśni klientowi, że jego tożsamość nie jest jednolita. Ujawnione komentarze i historie mogą przyczynić się do znalezienia poszukiwanych rozwiązań, rozwoju, a także procesu „stawania się”.

Poszczególne komentarze opowiadają historie, a te z kolei mogą być wysłuchiwane i opowiadane ponownie. Historie stanowią pierwotną formę komunikacji oraz istotę autokreacji.

Na zakończenie opisywanego ćwiczenia klient jest proszony o podsumowanie swojego udziału w nim. Następnie doradca dzieli się swoimi refleksjami i spostrzeżeniami na temat uczestnictwa klienta w ww. części sesji. Podkreśla symboliczny i jednocześnie bardzo istotny wymiar przeżyć, które ujawniły się podczas ćwiczenia. Taka forma zadbania o klienta na koniec spotkania pozwala mu spojrzeć z właściwym dystansem na dotychczasowe wydarzenia i czerpać z nich w przyszłości.

## Ćwiczenie 4. Mapowanie przestrzeni życia



Źródło zdjęcia:

Peavy Vance, „Poradnictwo socjodynamiczne. Praktyczne podejście do nadawania znaczeń”, Bielsko-Biała 2014, str. 107.

### Wprowadzenie do ćwiczenia

Doradca przygotowuje białe kartki (najlepiej formatu A3) i kolorowe mazaki/długopisy. Zaprasza klienta do opisanego w sposób wizualny wybranych aspektów jego rzeczywistości. Mogą to być obszary wybrane przez klienta np. relacje z otoczeniem społecznym czy posiadane zasoby, ale narracja może przebiegać również spontanicznie.

**Przykład:** jest transkrypcją fragmentu dialogu poradniczego prof. Vance’a Peavy’ego z jego klientką, który pochodzi z materiału filmowego, pokazane-



go przez fińskich ekspertów w projekcie „Nowa perspektywa doradztwa zawodowego”:

*Peavy: Dobrze, to powiem, co oznacza to dla mnie, tak, żebyś wiedziała czego możesz się dziś spodziewać. Moją pracą jest spróbować Ci pomóc opisać i mówić o tym, z czym chciałabyś coś zrobić w swoim życiu. To moje zadanie. Będę słuchał uważnie i możemy stworzyć obrazki, mapy dotyczące twojego problemu, a Twoim zadaniem jest próba opowiedzenia mi najlepiej jak umiesz, o czym rozmyślasz, co o tym myślisz, co chciałabyś robić itd., a ja pomogę Ci to wydobyć. Jak widzisz, oboje mamy pracę do wykonania. Chciałbym podkreślić, że z mojej perspektywy nie jestem tu po to, by dawać Ci rady, bo prawie nic o Tobie nie wiem, dopiero dziś czegoś się dowiem o Tobie i Twoim życiu, lecz jesteśmy tu po to, by osiągnąć rezultaty naszej wspólnej pracy, ok?*

*Janet: Ok, rozumiem – mam w tym też jakąś odpowiedzialność.*

*P: Zgaduję, że myślałaś dużo o swojej sytuacji wcześniej, czy tak?*

*J: Tak, rozmyślałam dużo.*

*P: Moglibyśmy więc narysować taką mapę Twojej sytuacji – zgadzasz się?*

*J: Oczywiście, spróbujmy.*

*P: Więc dam Ci ten marker i poproszę o narysowanie sporego koła na kartce.*

*J: Na całej stronie?*

*P: Tak, a teraz spróbujmy zobaczyć, jakie ważne elementy znajdują się w Twojej sytuacji i tym, co chcesz z nią zrobić, jakie ważne rzeczy. Ten okrąg to Twoje życie, przestrzeń życiowa, gdzie teraz żyjesz mentalnie i fizycznie. Ulokuj siebie gdzieś w tym obszarze, narysuj małą figurkę – to Twój świat, postaw się w nim...*

#### **Aspekty życia, które można poddać analizie podczas mapowania:**

- 1. Praca:** nawyki/doświadczenie/umiejętności/system pracy całej rodziny/plany/ wykształcenie/ zatrudnienie/pozwolenie na pracę/finanse.
- 2. Zdrowie/ciało:** jedzenie i pożywienie/opieka medyczna i lekarstwa/poglądy na temat chorób i zdrowia/postępowanie powiązane z gender/higiena osobista/opieka społeczna.
- 3. Relacje:** organizacja rodziny i opieka nad dziećmi/dorastanie/rola seniorów/relacje z policją, nauczycielami, mieszkańcami, opieką społeczną, innymi pracownikami, pracodawcami, członkami ważnych grup, przyjaciółmi.
- 4. Kreatywność, rekreacja, czas wolny:** Zajęcia artystyczne, muzyczne, instrumenty, rękodzieło, sporty, zajęcia i gry rodzinne, gotowanie, jedzenie,

ogrodnictwo, teatr, zajęcia aktorskie, telewizja, podróżowanie, kolekcjonowanie, spacerowanie i inne rekreacyjne zajęcia, czytanie, nauka.

5. **Duchowość / filozofia życia / poglądy na świat:** Działalność religijna, modlitwa, medytacja, czytanie i studiowanie, słuchanie inspirujących osób, dyskusje filozoficzne zajęcia z rozwoju osobistego, dbanie o innych, studiowanie innych idei i zwyczajów związanych z kulturą, wstąpienie do religijnej lub duchowej organizacji, dzielenie się historiami ze swojego życia, aby zobrazować idee filozoficzne, kontemplowanie ikon i innych symboli religijnych, zapisywanie filozoficznych lub religijnych pomysłów do dalszego rozważania, śpiewanie podczas uroczystości religijnych.

**Przykłady pytań**, za pomocą których można stworzyć odpowiednią mapę:

- *Kto jeszcze związany jest w jakikolwiek sposób z Twoim problemem?*
- *Na czym, Twoim zdaniem, polega ten związek?*
- *Co obecnie myślisz i/lub robisz odnośnie swojego problemu?*
- *Jak sądzisz, jaki wpływ ma ten problem na Twoje obecne życie?*
- *Jak, Twoim zdaniem, wyglądałoby Twoje życie, gdybyś nie miał tego problemu?*
- *Jak sądzisz, co Cię powstrzymuje przed znalezieniem skutecznego sposobu rozwiązania tego problemu? Co stanowi przeszkodę?*
- *Gdybyś miał taką możliwość, co najbardziej chciałbyś zmienić, aby poprawić swoją sytuację?*
- *Która z Twoich umiejętności mogłaby Ci pomóc w poprawie sytuacji? Czego mógłbyś/mogłabyś się nauczyć, aby zapewnić sobie umiejętności niezbędne dla przezwyciężenia problemu?*
- *Kto jeszcze mógłby Ci pomóc?*
- *Gdyby ktoś inny miał taki problem, jak Ty, i znajdowałby się w identycznej sytuacji, a Ty odgrywałbyś rolę obserwatora, co byś powiedział tej osobie, aby pomóc jej w znalezieniu rozwiązania? Wyobraź sobie, że pochodzisz z jakiegoś zupełnie innego środowiska i ta sprawa nie dotyczy Cię bezpośrednio. Co mógłbyś powiedzieć tej osobie?*

Mapowanie jako narzędzie refleksyjne pozwala klientowi na pogłębianie wglądu w samego siebie i efektywniejsze interpretowanie znaczenia, jakie nadaje on poszczególnym aspektom swojego życia.

## Ćwiczenie 5:

### Moja wymarzona przyszłość i możliwe warianty mojej przyszłości

Prawie każdy człowiek ma jakiś pomysł odnośnie swojej przyszłości (np. dotyczącej życia zawodowego) i chciałby, żeby powiódł się plan jego realizacji. Wiele osób rozważa różne warianty dot. przyszłości, jaka ich interesuje, ale nie stara się nawet wprowadzać ich w życie. Poniżej znajduje się opis ćwiczenia, podczas którego wykorzystano narzędzie *mapowanie przyszłości*:

Doradca prosi klienta aby spojrzął na narysowane puste koła. Niech każde z nich oznacza możliwy wariant Twojej zawodowej przyszłości. Wpisz w nie nazwy zawodów, które będą je opisywać. Np. jeśli myślisz o byciu fryzjerem albo poetą, wpisz nazwę zawodu w jedno z kół. Spróbuj wybrać i opisać przynajmniej trzy warianty. Potem zastanów się nad każdym:

- *Do jakiego stopnia możliwe jest tego osiągnięcie?*
- *Czego potrzebujesz żeby tam dotrzeć?*
- *Czego musisz się nauczyć lub co musisz poćwiczyć?*
- *Czy coś Ci w tym przeszkadza?*
- *Które z Twoich mocnych stron mogą Ci pomóc w osiągnięciu celu?*
- *Jak bardzo realistyczne jest to dla Ciebie?*
- *Jeśli wytrwasz, jaka będzie Twoja nagroda?*
- *Co musisz poświęcić podczas podróży tam?*

Wybierz wariant, który zdecydowanie preferujesz. Dlaczego wolisz ten wariant przyszłości? Wpisz nazwę dla swojej wymarzonej przyszłości. Zastanów się nad kamieniami milowymi, które miniesz na drodze do niej. Jakie zasoby i mocne strony posiadasz (wewnętrzne i społeczne). Jakie są przeszkody, którym musisz sprostać? Co możesz zrobić, aby czynić postępy? Nazwij niektóre z głównych działań, które będziesz musiał podjąć (uwzględnij perspektywę czasu, wskaż konkretne terminy wykonania zadań).

Pytania nakierowujące podczas *mapowania przyszłości* jakie może zadać doradca:

- *Niektórzy ludzie wyobrażają sobie kilka wariantów przyszłości, inni zaś mają na myśli tylko jeden. O czym Ty myślisz (marzysz), zastanawiając się nad przyszłością którą chciałbyś mieć?*
- *Gdzieś w swojej przestrzeni życiowej (lub osobistym świecie) napisz lub narysuj coś na temat Twojej przyszłości (jednego bądź kilku wariantów).*

- *Jeśli masz na myśli kilka wariantów, który Cię najbardziej pociąga?*
- *Kim są ludzie z Twojego życia, którzy mogliby Ci pomóc dążyć do Twojej wymarzonej przyszłości? Umieść ich gdzieś w kręgu.*
- *Jak będzie wyglądać Twoje życie, gdy już dotrzesz, tam gdzie chcesz? Opisz to w swoim osobistym świecie.*
- *Jakie są ważne kamienie milowe na drodze ku Twojej przyszłości?*
- *Co mogłoby Cię powstrzymać przed dążeniem do Twojej wymarzonej przyszłości?*
- *Czy są jakieś rzeczy, które musisz zrobić lub się ich nauczyć, jeśli chcesz podążać w kierunku swojej wymarzonej przyszłości? Opisz to w swoim osobistym świecie.*

W perspektywie socjodynamicznej doradca często proponuje klientowi wykonanie kilku alternatywnych map przyszłości. Dzięki temu poszerza się jego perspektywa – ma możliwość wybrania takiej wizualizacji, która w jego ocenie jest aktualnie najbardziej optymalna do realizacji.

## **Ćwiczenie 6:**

### **Słuchanie i uczenie się poprzez opowieści**

Słuchając relacji osoby poszukującej wsparcia, doradca może przyjąć postawę pełną empatii poprzez zadawanie pytań zachęcających rozmówcę do kontynuowania wypowiedzi oraz *generowania znaczeń*.

Pytania te powinny być ukierunkowane na uzyskanie od niego dokładnego opisu i osobistej narracji, zamiast podawania ogólnikowych pojęć i wyjaśnień. Autor opowieści powinien przede wszystkim kierować się zasadą: „To jest moja historia, moje doświadczenia oraz to, co one dla mnie znaczą”.

W opowieści osoby radzącej się istnieje kilka elementów, na które doradca powinien zwrócić szczególną uwagę:

1. *Co przekazuje ta historia? Jaki jest jej cel?*
2. *Czy ta historia ma sens? Czy jest spójna?*
3. *Czy w tej opowieści czegoś brakuje?*
4. *Czy są w tej historii jakieś elementy, które wciąż się powtarzają?*
5. *Kim są bohaterowie tej historii? W szczególności: Czy ta historia opisuje doświadczenia samego narratora czy dotyczy kogoś innego?*

6. *Co jest kluczowym elementem tej opowieści?*
7. *Jak ta historia wpływa na moje postrzeganie osoby narratora? Jakie reakcje we mnie wywołuje?*
8. *Czy ta historia uruchamia jakieś głębsze refleksje u narratora, czy jest raczej opisem osobistych problemów, oskarżeniem, narzekaniem lub jeszcze czymś innym?*

Podczas opowiadania swojej osobistej historii klient może również stworzyć jej mapę.

Kluczową zasadą podczas zamykania kolejnych sesji cyklu poradniczego jest zadbanie przez doradcę o czas na podsumowanie i ewaluację bieżącego spotkania z klientem. Doradca prosi klienta o odpowiedzenie na pytania: *Co było najważniejsze?, Co go poruszyło?, Z jaką refleksją kończy spotkanie?, Co sobie uświadomił?, co planuje?* Następnie doradca dzieli się swoją refleksją podsumowującą. Dzięki temu następuje pełne zamknięcie spotkania.

Podobnie należy planować zakończenie całego procesu poradniczego, tak aby dać możliwość klientowi na finalną refleksję o zasobach, które wynosi dla siebie ze spotkań z doradcą oraz skupić jego uwagę na przyszłości i zadaniach, które go czekają.

Inną, ważną zasadą jest zagospodarowanie czasu pomiędzy sesjami poprzez proponowanie klientowi refleksyjnych zadań do wykonania w realnym życiu, poza gabinetem doradcy. Dzięki temu można zdynamizować proces poradniczy i zachęcić klienta do samodzielnego eksplorowania swojego otoczenia społecznego w określonych wcześniej obszarach.

Doradca, który zdecyduje się na włączenie socjodynamicznego instrumentarium wsparcia do swojej praktyki poradniczej powinien również pamiętać, że stosowane przez niego narzędzia niosą ze sobą duży ładunek refleksyjności, który ujawnia się również w czasie pomiędzy kolejnymi sesjami.

Dlatego nadrzędną zasadą powinno być rozpoczynanie każdego kolejnego spotkania z klientem pytaniami o to, co wydarzyło się od czasu poprzedniej sesji i jakie nowe refleksje (np. na temat narysowanych przez klienta map) pojawiły się ostatnio. Dzięki takiemu podejściu możemy rozszerzać perspektywę doświadczeń klienta i pomóc mu efektywniej interpretować znaczenia, jakie przypisuje poszczególnym elementom swojego życia.

## Podsumowanie

W swojej fundamentalnej publikacji pt. „*Sociodynamic Counselling. A constructivist perspective*” (niepublikowanej dotąd w języku polskim) Vance Peavy opracował zasobnik doradcy, pragnącego pogłębić swój warsztat pracy w nurcie poradnictwa socjodynamicznego. Zawarte w nim kluczowe rekomendacje znajdują się poniżej:

1. Doradztwo mieści się w filozoficznych ramach i nie jest tylko zbiorem narzędzi i technik.
2. Radzący się (*help-seeker*) jest postrzegany jako całościowy, unikalny i kompleksowy system.
3. Radzący się i doradca (*helper*) są partnerami.
4. Doradca prezentuje „ludzką twarz” (szacunek do radzącego się, cierpliwość, odpowiedzialność itp.).
5. Doradca skupia się na procesie i na tym, co aktualnie dzieje się w życiu radzącego się.
6. Radzący się powinien być gotowy do podjęcia pracy nad swoimi wartościami oraz do wzięcia współodpowiedzialności za przebieg spotkania.
7. Obowiązkiem doradcy jest dokonywanie ciągłego wglądu w siebie samego, po to aby stać się maksymalnie uważnym i otwartym słuchaczem dla radzącego się.
8. Doradca jest odpowiedzialny za stałą analizę procesu – „gdzie w tym momencie jest radzący się?”.
9. Doradca jest elastyczny i otwarty na zmiany swojego punktu widzenia.
10. Doradca asystuje radzącemu się w zrozumieniu, że ma on przed sobą wiele możliwości i wiele opcji do wyboru.
11. Ważnym jest, żeby dostrzegać i akceptować różnorodność osób radzących się.
12. Doradca wie, że nie ma jednej „prawdy”: najlepszego wyboru zawodowego itp.
13. To my konstruujemy nasze własne życie (atrybucja wewnętrzna).
14. Doradca ma dostęp do szerokiej listy narzędzi pracy z radzącym się.
15. Ważna jest pomoc radzącemu się w redefiniowaniu wizji życia.
16. Ludzie są jednocześnie w różnych rolach<sup>13</sup>!

<sup>13</sup> V. Peavy, *Sociodynamic Counselling. A constructivist perspective*, Trafford Publishers, 1997, str. 251.

Filozofia Vance'a Peavy'ego jest w całości przesiąknięta głębokim humanitaryzmem i otwartością na autentyczne spotkanie z drugim człowiekiem. Żeby rozpocząć jakąkolwiek relację (w tym poradniczą), najpierw potrzebne jest bowiem spotkanie dwojga ludzi, a nie eksperta i klienta. Szczególnie istotna staje się więc ostatnia rekomendacja, zachęcająca do spoglądania na osoby radzące się jako złożone istoty, występujące w wielu różnych rolach oraz analizowania ich aktualnych doświadczeń z kilku możliwych perspektyw.

### **Polecana literatura i netografia**

- Peavy Vance R. (2004), *SocioDynamic Counselling. A practical approach to meaning making*. USA; Taos Institute ([www.taosinstitute.net](http://www.taosinstitute.net))
- Peavy V. (2014), *Poradnictwo socjodynamiczne. Praktyczne podejście do nadawania znaczeń*, Bielsko-Biała.
- Peavy V. (1992), *Constructivism, Existential Themes and Counselling*. Referat wygłoszony na konferencji „Intercultural Counselling and Therapy”, Vancouver.
- Peavy V. (1998), *Sociodynamic counselling: A constructivist perspective*. Victoria, Canada: Trafford.
- Peavy V. (1996), *Counseling as a culture of healing*, „British Journal of Guidance and Counselling”.
- Górka A. (2015), *Raport podsumowujący projekt „Nowa perspektywa doradztwa zawodowego*, [www.poradnictwo-socjodynamiczne.pl](http://www.poradnictwo-socjodynamiczne.pl)
- Górka B. (2015), *Poradnictwo edukacyjno-zawodowe dla dzieci i młodzieży w szkołach i ośrodkach specjalnych*, KOWEZIU.
- Kłodkowska J., *Aplikacja konstrukttywizmu do praktyki poradnictwa*, „Edukacja Dorosłych” 2010, nr 1.
- Launikari Mika, Puukari Sauli (red.) (2007), *Poradnictwo i doradztwo multikulturowe – podstawy teoretyczne i najlepsze praktyki w Europie*, MPiPS.
- Minta J., (2012), *Od aktora do autora. Wspieranie młodzieży w konstruowaniu własnej kariery*, KOWEZIU.
- Wojtasik B., (2013), *Refleksyjne konstruowanie kariery życiowej w ponowoczesnej codzienności*, w: „Teraźniejszość – Człowiek – Edukacja”, Wyd. Naukowe DSW, Wrocław.
- [www.sociodynamic-constructivist-counselling.com](http://www.sociodynamic-constructivist-counselling.com)
- <http://www.poradnictwo-socjodynamiczne.pl/czytelnia>
- [www.interakcje.org.pl](http://www.interakcje.org.pl)





*dr Anna Hildebrandt-Mrozek*

## II. Jak pracuje mózg i co z tego wynika dla komunikacji z klientem doradcy zawodowego?

### Wprowadzenie

Rozwój człowieka to ciągle stawanie się, realizowanie swojego własnego, wyjątkowego potencjału. Praca jest tym aspektem życia, poprzez który Człowiek może wyrażać siebie. Dlatego niezwykle istotne jest, aby był świadomy swoich talentów, zasobów, ale również rozumiał otoczenie, w którym funkcjonuje oraz procesy, którym podlega świadomie lub nieświadomie.

Praca to osobisty trud, wysiłek ale także wiele napięć, konfliktów i kryzysów, jakie wstrząsają życiem wielu osób. Szczególnie w dzisiejszych, niezwykle dynamicznych czasach, w których słowo „zmiana” jest na stałe wpisane w życiorys większości ludzi. Dynamizm zmian cywilizacyjnych jest tak ogromny, że za nimi nie nadążamy. Przykładem tego może być uwaga Griffiths’a, że – połowa tego, czego uczą się studenci o technologiach dziś, będzie nieaktualna w roku następnym<sup>14</sup>. Oznacza to konieczność nowej filozofii organizacji oraz zarządzania pracą, a co za tym idzie przededefiniowanie roli wielu instytucji zaangażowanych w procesy edukacji oraz funkcjonowania na rynkach pracy. Dotyczy to w szczególności sposobu nowej roli doradców zawodowych, gdyż doradca zawodowy staje się mentorem oraz przewodnikiem w świecie skomplikowanych trendów globalnych. Musi posiadać właściwe kompetencje, aby umieć doradzić nie tylko w sprawach zawodowych ale coraz częściej również życiowych.

---

<sup>14</sup> S. Griffiths, 1999, *Predictions: 30 great minds on the future*, Oxford University Press.

## Trendy globalne – o czym muszą wiedzieć doradcy zawodowi?

Globalizacja, dyfuzja kulturowa, pojawienie się nowych instytucji na rynku pracy, dynamiczny rozwój nowych technologii i związana z tym digitalizacja zasobów, powstawanie nowych narzędzi komunikacyjnych, nadmiar i wywołany tym chaos informacyjny ... wszystko to powoduje zmiany w życiu człowieka i w bezpośredni sposób oddziałuje na jego zdolność do działania oraz na pracę. Bardzo istotnym wyzwaniem, z punktu widzenia nowych kompetencji potrzebnych na rynku pracy, jest coraz bardziej **sieciowy i projektowy charakter gospodarki**. Elastyczna, projektowa i sieciowa współpraca między wyspecjalizowanymi firmami, a także między biznesem i nauką staje się najbardziej efektywnym modelem funkcjonowania. Wymusza ona również zmianę modelu organizacji pracy, gdyż rośnie rola świadomego, elastycznego i odpowiedzialnego pracownika<sup>15</sup>.

Bardzo duże znaczenie ma również **rosnąca otwartość rynków pracy** i coraz większe wymagania, jakie stawiają uczestnikom. Oznakami tych zmian są: rosnąca mobilność (zarówno zawodowa jak i przestrzenna), coraz powszechniejsza konieczność współpracy przedstawicieli różnych pokoleń i różnych kultur w ramach jednej organizacji, rosnące znaczenie kompetencji i konieczność ich stałej aktualizacji oraz coraz większe znaczenie kobiet na rynku pracy.

*W związku z tymi wyzwaniami nasilać się będzie walka o talenty a zmniejszać się będzie przywiązanie do tradycyjnych, formalnych i mało elastycznych form zatrudnienia.*

Struktura gospodarki oraz rynku pracy będzie poddana oddziaływaniu procesów oznaczających **rozwój nowego społeczeństwa**, co będzie się wyrażać m.in. we wzroście świadomości obywatelskiej, konsumenckiej i społecznej oraz dalszym rozwoju klasy średniej. Są to zjawiska zmieniające rynek pracy. Rozwój klasy średniej jako konsekwencja rozwoju gospodarczego zmienia strukturę popytu i oczekiwań. Zachowania konsumenckie i postawy obywatelskie, stopień samoświadomości i modele życia (np. spędzania wolnego czasu) w konsekwencji prowadzą do zmiany modeli pracy – pracujemy dłużej, niektórzy 24 godziny na dobę, mamy szereg możliwości spędzania czasu wolnego, jesteśmy bardziej świadomi swoich praw jako obywatele i konsumenci.

<sup>15</sup> A. Hildebrandt, 2013, *Koniec z pracą?*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.

**Starzejące się społeczeństwo**<sup>16</sup> to kolejny istotny proces, z którym doradca zawodowy musi się mierzyć. Niewątpliwie zajdzie konieczność antycypowania negatywnych skutków wynikających z prawdopodobnego konfliktu pokoleniowego na rynku pracy, którego symptomy są już widoczne. Obserwuje się bowiem presję młodych ludzi, którzy nie uznają tradycyjnych struktur hierarchicznych, jakie stworzyli starsi. Młodzi są bardziej dynamiczni, energiczni i niecierpliwi, chcą widzieć szybkie efekty. Nie zawsze starsi pracownicy za nimi nadążają. Z kolei starsi mają większe doświadczenie, z którego nie zawsze chcą skorzystać młodzi.

Wśród wyzwań należy wspomnieć o **dynamicznym wzroście zasobów informacyjnych** na świecie. Będzie on wymuszał poważne zmiany zarówno w procesach edukacyjnych jak również w wymaganiach w zakresie kompetencji i kwalifikacji wobec przyszłych pracowników. Pojawią się nowe zawody, a także wzrośnie znaczenie istniejących zawodów związanych z szeroko rozumianym gromadzeniem czy przetwarzaniem informacji. Dla konkurencyjności na rynku pracy ważne jest, iż samo posiadanie informacji przestaje być atutem, jest ona bowiem coraz łatwiej dostępna. Natomiast sukces zapewni umiejętność selekcji, syntezy oraz zastosowania informacji w praktyce<sup>17</sup>.

Kolejnym wyzwaniem istotnie wpływającym na gotowość do elastycznej zmiany będzie postępujący proces **globalizacji**. Niewątpliwie dalej będzie rosło znaczenie międzynarodowych korporacji oraz międzynarodowej wymiany gospodarczej i migracji, co sprzyjać będzie zarówno klimatowi wielokulturowości, jak i pewnej jej homogenizacji. Postępująca globalizacja niesie ze sobą również problemy w postaci globalnych zagrożeń (pandemie, terroryzm, konflikty polityczne, kryzysy ekologiczne i klęski naturalne – na skutek wzrostu znaczenia globalnych powiązań nawet lokalne zdarzenia mogą mieć globalne znaczenie) oraz dalszego wzrostu różnicowań dochodowych<sup>18</sup>.

Ważnym wyzwaniem jest także dalsza **digitalizacja**. Jest ona możliwa dzięki powszechnej obecności komputerów w coraz większej liczbie dziedzin życia społeczno-gospodarczego. W związku z tym kompetencje komputerowe przestają mieć charakter specjalistyczny nabierając uniwersalnego znaczenia. Wszechobecność komputerów jest bodźcem dla rozwoju e-branż i e-zawodów.

<sup>16</sup> S. Griffiths, 1999, *Predictions: 30 great minds on the future*, Oxford University Press.

<sup>17</sup> M. Nowicki (red.), 2010, *Czynniki i mechanizmy zmian gospodarki i rynku pracy województwa pomorskiego do roku 2020*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk.

<sup>18</sup> J.E. Stiglitz, 2004, *Globalizacja*, Wydawnictwo PWN, Warszawa.

Zagrożeniem ze strony digitalizacji, mogącym mieć konsekwencje dla struktury rynku pracy, może być e-wykluczenie. Pojawia się ono wtedy, gdy część osób jest wykluczona z sieci, m.in. ze względu na brak umiejętności (tu zagrożone są szczególnie osoby starsze) oraz ze względu na brak środków finansowych dających możliwość korzystania z nowoczesnych technologii.

### Co z tego wynika?

Konsekwencje trendów globalnych są różnorodne i mają zarówno pozytywny jak i negatywny charakter. Pojawiają się nowe możliwości, nowa praca w nowych zawodach, a jednocześnie od kilkunastu lat panuje wysokie, wręcz uporczywe bezrobocie, szczególnie wśród osób młodych, które dopiero wchodzi na rynek pracy. Równocześnie wraz z istnieniem wysokiego bezrobocia mamy do czynienia z dużym niedoborem rąk do pracy – coraz większe są więc niedopasowania na rynkach pracy. Zmienia się model i charakter pracy. Na rynku potrzebne są z jednej strony kompetencje ogólne, uniwersalne a z drugiej – związane z wysoką specjalizacją. Jak to połączyć? *Obserwuje się zjawisko walki o talenty.*

Skutkiem digitalizacji jest zalew informacji co powoduje trudności z jej selekcją. Wyzwaniem staje się uczenie nowych i oduczanie starych rzeczy. Normą staje się praca równoległa, projektowa, łącząca zespoły zróżnicowane kulturowo i wiekowo.

Wszystko to powoduje wzrost presji, jaką odczuwamy każdego dnia. *Nowe wyzwania wymagają od nas bycia elastycznymi, gotowymi na zmiany, dynamicznymi, kreatywnymi, zdolnymi do szybkiego uczenia się nowych rzeczy i oduczania starych.* Negatywnym objawem nie radzenia sobie z otaczającą rzeczywistością jest nasilenie chorób cywilizacyjnych.

W związku z ww. trendami i silną presją również *wymagania stawiane doradcom zawodowym stale rosną.* Muszą oni być z jednej strony wysokiej klasy specjalistami, a z drugiej – bardzo elastyczni. Powinni umieć porozumieć się z każdym, bez względu na wiek, wykształcenie, przygotowanie. W związku z tymi wyzwaniami stają się więc często doradcami życiowymi. Ważne, by w związku z tym umieli poruszać się w zmiennym środowisku, rozumieć je, ale przede wszystkim rozumieć siebie. Wszelkie zmiany zaczynamy bowiem od nas samych.

## Pokolenia na rynku pracy – z kim mają do czynienia doradcy zawodowi?

Współcześnie mamy do czynienia z czterema pokoleniami<sup>19</sup>, które w różny sposób oddziałują na sytuację na rynku pracy. Doradca zawodowy w swojej pracy spotyka się z przedstawicielami każdego z tych pokoleń. Każde pokolenie ma jednak swoją specyfikę i potrzebuje innego, indywidualnego podejścia:

1. Pokolenie boomu (1946–64) – pokolenie powojenne, pokolenie zimnej wojny i ekonomii wzrostu.
2. Pokolenie X (1965–76) – uznaje radio, TV, film, Internet jako media ogólnie dostępne dla każdego, wykorzystywane głównie do przesyłania informacji.
3. Pokolenie Y (1977–97) – Net Generation – pokolenie, które dorastało w środowisku nowych technologii – wykorzystywanie ich jest jak oddychanie.
4. Pokolenie Z (1998 do dziś) – Next Generation ... cyfrowe dzieci cyfrowych rodziców. Przebudźcowane, zmęczone, osamotnione, używają tabletu jak smoczka. Mają mniej połączeń neuronalnych – ich mózgi są inne! Natomiast nasze podejście do ich nauki jest ciągle takie samo!

**Pokolenia boomu i X** różnią się od pokolenia Y i Z, które nazywane są „pokoleniami sieci”. Tym wyróżnikiem jest właśnie Internet. Pokolenie boomu to pokolenie czasów dobrobytu, powojennego odbudowywania świata i układania na nowo porządków. To pokolenie prosperity i wzbogacania się narodów.

**Pokolenie X – Digital Immigrants** – urodzeni w latach 1965–1976 – dla nich radio, telewizja, Internet to media ogólnie dostępne, wykorzystywane do przesyłania informacji. To najlepiej wykształcone pokolenie w historii, ale zwane często „straconym pokoleniem”. Głównym medium jest telewizja. Nazwa: pokolenie X pochodzi z powieści Douglasa Copelanda. X odnosi się do społeczności wyłączonej ze społeczeństwa, wchodzącej na rynek pracy w sytuacji, gdy jej starsze rodzeństwo już zajęło prawie wszystkie miejsca pracy. Są najlepiej wykształconą grupą generacyjną w historii, jednak nie mającą szansy na wykorzystanie tego. Dlatego często osoby z pokolenia X mają obni-

<sup>19</sup> D. Tapscott, 2009, *Grown up digital*, McGraw-Hill, Nowy Jork.

żone poczucie własnej wartości. Często są to ludzie odrzucający świat wykreowany przez marketing i system, żyjący często bez celu, autorytetów lub po prostu z poczuciem „pominięcia” przez historię (podczas ich życia/młodości nie zaszły żadne znaczące procesy historyczne).

*Cechy pokolenia X na rynku pracy:* mogą pracować całe życie, bo praca to dla nich najwyższy priorytet, doświadczeni, obowiązkowi i lojalni, oddani pracodawcy, hierarchia ma znaczenie, „pracuję ciężko i mam rezultaty”, „idę powoli po ustalonych szczeblach kariery”, pracoholicy, myślą o emeryturze, nie potrafią żyć w tymczasowości, stabilna praca oraz poczucie bezpieczeństwa ma dla nich znaczenie, „przełożeni nie są mnie równi, mam respekt i szacunek”, „mam autorytety i je szanuję”. Mają poczucie niepewności i tymczasowości i stąd czasem ironicznie – nostalgiczna postawa wobec rzeczywistości. Przekonanie, że nic nie przychodzi samo i o wszystko trzeba walczyć. Mają też poczucie niemożności osiągnięcia pełni niezależności finansowej. Preferowanym medium jest rozmowa bezpośrednia. Okazuje się, że pokolenie X to ostatnie pokolenie wychowywane przez ludzi i w oparciu o relacje osobiste.

**Pokolenie Y i pokolenie Z** to pokolenia, które bardzo wcześnie otrzymały do dyspozycji tablety, smartfony, komputery. Pokolenie X wykorzystuje nowoczesne technologie jako narzędzia, natomiast dla pokolenia Y i Z czyli **Pokolenia Sieci** te nowoczesne technologie to „środowisko życia”, w którym oddychają jak ryby w wodzie. Pokolenie Y otrzymało komputery w wieku kilkunastu lat, zaś pokolenie Z – niemal zaraz po urodzeniu. Jednak konsekwencje tak wczesnego użytkowania sieci i technologii mogą być dramatyczne. Już dziś wiemy, że pokolenie Z, nazywane często „Homo Tabletis” ma zdecydowanie mniej połączeń neuronalnych od poprzednich pokoleń. Dzieci nie potrafią przyswoić prostych informacji, mają trudności z selekcją, z koncentracją, z połączeniem przyczyny ze skutkiem. A to dlatego, że w ich wirtualnym świecie wszystko się przewija, jak na filmie i jednocześnie wyskakują różne ikony, obrazki – tak nagle się pojawiają, jak nagle znikają. I one uczą się obrazu, nie wyrazu.

Wraz z dynamicznym rozwojem nowoczesnych technologii, pojawieniem się Internetu pokolenie sieci w zupełnie inny sposób postrzega świat, uczy się i czego innego potrzebuje. Mózg młodego człowieka rozwija się inaczej niż nasz, gdyż poddawany jest innemu rodzajowi bodźcom. Pokolenie sieci ogląda mniej telewizji, a więcej korzysta z nowych cyfrowych rozwiązań. Dzięki

technologii wchodzi w interakcje. Dzieci sieci wybierają, inicjują, współpracują, organizują, są aktywnymi czytelnikami, komentatorami, autorami, strategami. Po raz pierwszy w historii pokolenie sieci zmienia kulturę kontroli – w domu, szkole, pracy, mediach – na kulturę możliwości. Jest inne od każdego wcześniejszego pokolenia, ponieważ stanowi pierwsze pokolenie, które dorasta w otoczeniu mediów cyfrowych – uznają je za część swojego otoczenia, krajobrazu. *Po raz pierwszy w historii dzieci są bardziej zaznajomione, oswojone z innowacją niż ich rodzice.*

Młodzi ludzie doceniają wolność, wolność wyborów. Chcą, by rzeczy im służyły i były dostosowane do ich potrzeb, szczególnie jeśli chodzi o nowe technologie. Współpracują w sposób naturalny, kochają konwersację. Krytykują zastane modele organizacyjne i hierarchiczność w instytucjach. Poszukują spójności, rzetelności i transparentności. Szybkość jest dla nich normą a innowacja jest częścią ich życia.

Codzienny kontakt z technologiami cyfrowymi stymuluje zmianę komórek mózgowych i wzmacnia nowe ścieżki neuronalne. Zatem mózg młodego człowieka pracuje w zupełnie inny sposób niż mózg osoby dorosłej.

*Po raz pierwszy w historii nowe pokolenie może nauczyć starsze pokolenia gotowości do sprostania wyzwaniom przyszłości.* Narzędzia cyfrowe, z którymi mają styczność od dzieciństwa i w młodości mają ogromną siłę. Jeśli będziemy ich słuchać i angażować się w dyskusję publiczną wówczas ich kultura interakcji i współpracy będzie siłą napędową rozwoju.

*Pokolenie sieci na rynku pracy:* są niezależni, zbuntowani, niełojalni, zapatrzeni często w siebie, „z ego na sterydach”, odważni, łamiący ustalony porządek i hierarchię, wiedzą, że jeśli pokażą się z dobrej strony, odniosą korzyści. Praca nie jest jednak dla nich wszystkim, gdyż jest to pokolenie, dla którego realizowanie hobby, pasji, fajne spędzanie czasu wolnego jest ważne. Mamy możliwości, więc możemy się realizować na różnych frontach – nurkowanie, ciekawa dieta, podróże, nauka języków obcych. To wszystko obok pracy albo praca ma mi umożliwić rozwój. Szef ma być mentorem a nie omnibusem. Szef ma zadbać o mój rozwój. Jeśli nie, poszukam sobie innej pracy. Bo mogę mieszkać gdziekolwiek na świecie. Nie mam kredytów, nie mam zobowiązań. A świat jest ciekawy. Jestem elastyczny, mam ogromnie dużo możliwości i jestem niecierpliwy. Ale jestem też niedojrzały emocjonalnie i bardzo samotny...



*Co to oznacza dla doradcy zawodowego?* Jak sprostać takiej różnorodności? Kluczem jest poznanie zasobów osobistych, w szczególności poznanie jak pracuje mózg i co z tego wynika dla komunikacji? Jakie mamy kanały percepcji i co z tego wynika dla budowania relacji z innymi? Wreszcie jak na komunikację wpływa nasza osobowość? Im lepiej znamy swoje zasoby osobiste, tym bardziej świadomie możemy je wykorzystywać. Kluczem jest otwarcie na rozwój.

## Mózg – jak pracuje?

Dziś wiemy już bardzo dużo o mózgu, wiemy przede wszystkim, że nasz mózg znajduje się w ciele i odżywia się trzema podstawowymi składnikami: wodą, tlenem i cukrem prostym. Wiemy też, że masa mózgu niemowlęcia to średnio 350 gramów, czyli ok. 12% całkowitej wagi ciała. Dorosły mózg waży średnio 1375 gramów (od 1.0–2.5 kg). Mózg Einsteina miał 1230 gramów. Masa mózgu stanowi ok. 2% całkowitej masy ciała. Objętość to ok. 1.4 litra, z tego po odcisnięciu wody zostaje 130 gramów białka, niecałe 100 g. tłuszczów. Moc elektryczna mózgu: ok. 20–25 Watów, osiągnięta już w trzecim roku życia. Zużycie energii: ok. 20% całkowitego zużycia tlenu i 25% zużycia glukozy, przy 2% masy całego ciała. Mózg zużywa energię 10 razy szybciej niż inne części ciała<sup>20</sup>.

Najciekawsze, że mózg składa się z sieci neuronalnej i ok. 100 miliardów neuronów. To, co cudowne, to fakt, że nasz mózg cały czas pracuje – nie przestaje ani na sekundę! Impulsem elektrochemicznym jest każda nasza myśl, spojrzenie, marzenie, talent. Okazuje się, że w mózgu możemy zaobserwować nasze talenty. I to jest przełomowe! To jest niesamowite!

Mózg nie ma jednego stałego ośrodka pamięci. Cała pamięć jest zlokalizowana na naszej siatce neuronalnej. Do części informacji mamy dostęp, do części jednak nie...

## Nowe podejście do talentów

Każda osoba jest utalentowana i to na swój, niepowtarzalny, indywidualny sposób. Kiedyś sądzono, że talent mają nieliczni. Dziś talentem określa się

<sup>20</sup> M. Spitzer, 2007, *Jak uczy się mózg*, Wydawnictwo PWN, Warszawa.



szybką ścieżkę neuronalną<sup>21</sup>. Literatura w tym obszarze jest bogata – Roger Sperry (Nobel za specjalizacje półkul mózgowych), Tony Buzan (ekspert od technik pamięciowych i map myśli), Bryan Tracy (specjalista od wyznaczania celu), Martin Seligman (lider psychologii pozytywnej), Mihály Csíkszentmihályi (autor teorii „flow”), Howard Gardner (twórca inteligencji wielorakich), Donald O. Clifton (twórca teorii talentów i mocnych stron), Marcus Buckingham (rozwinął teorię talentów). To ich wiedza przyczyniła się do nowego podejścia do talentów.

*Obecnie za talent uważa się każdy powtarzający się wzorzec myślenia, odczuwania lub zachowania, który może znaleźć pożyteczne zastosowanie.*

Instytut Gallupa, po 30 latach badań, zaproponował prostą drogę do rozwoju kompetencji od najmłodszych lat, prowadzącą do doskonałości, również na ścieżce zawodowej. Jeżeli silna strona to bliskie doskonałości wykonanie jakiejś czynności, to istnieją trzy najważniejsze reguły na udane życie, w tym zawodowe:

- Po pierwsze, aby jakaś czynność stała się silną stroną, musimy być zdolni wykonywać ją zawsze tak samo doskonale, a stąd wynika, że stanowi ona przewidywalny element Twoich osiągnięć (a o to chodzi m.in. w kształceniu kompetencji osobistych i zawodowych).
- Po drugie, nie musimy dysponować silnymi stronami we wszystkich aspektach swojej roli, by osiągnąć w niej doskonałość.
- Po trzecie, doskonałość można osiągnąć wyłącznie przez rozwijanie swoich silnych stron, a nie przez walkę ze słabościami. Nie oznacza to, że mamy ignorować swoje słabości. Nie powinniśmy się jednak na nich koncentrować. Gdy jakaś „słaba strona” stanie na linii rozwoju naszego talentu, warto ją podszkolić, ale tylko w takim stopniu, żeby nie przeszkadzała nam rozwijać się dalej<sup>22</sup>.

Aby rozwijać swoje talenty, musimy siebie poznać. Poznać swoje zasoby osobiste, na których potem możemy bazować. Nasze zasoby osobiste to fundament rozwijania talentów. Potem talent może przerodzić się w naszą mocną stronę, która jest atutem dla nas i możemy nią świadomie zarządzać. Nie mogę bowiem zarządzać czymś o czym nie wiem, że istnieje.

<sup>21</sup> M. Buckingham, C. Coffman, 2012, *Po pierwsze: złam wszelkie zasady*, MT Biznes, Warszawa.

<sup>22</sup> Opracowanie Instytut Talentów FLASHPOINT na podstawie: M. Buckingham, D.O. Clifton, 2003, *Teraz odkryj swoje mocne strony*, MT Biznes, Warszawa.

*Pierwszym krokiem do odkrycia swoich zasobów jest odkrycie swojej specjalizacji mózgowej.*

W 1981 r. psycholog dr Roger Sperry, otrzymał Nagrodę Nobla w dziedzinie medycyny za odkrycie specjalizacji funkcjonalnej półkul mózgowych. Powiedział: „W każdej z półkul ludzkiego mózgu tworzą się wrażenia, odczucia, myśli i idee. Są one oddzielone od analogicznych doświadczeń przeciwległej strony mózgowia. Pod wieloma aspektami każda z połówek wydaje się być odrębnym i samodzielnym umysłem.”<sup>23</sup>

Poniżej załączono test diagnozujący specjalizację półkul mózgowych.

### **Test na półkulowość<sup>24</sup>.**

Przeczytaj poniższe pytania i stwierdzenia i zaznacz odpowiedź, która jest ci bliższa.

1. *Zamknij oczy. Zobacz czerwony. Co widzisz?*  
A – litery c-z-e-r-w-o-n-y lub nic się nie pojawia  
B – kolor czerwony lub jakiś czerwony przedmiot?
2. *Rozmawiając, zazwyczaj:*  
A – często zmieniasz temat i zaczynasz mówić o czymś innym, co wydaje Ci się z nim związane  
B – trzymasz się tematu
3. *Jeśli nikt nie mówi Ci, co masz zrobić, jak najprawdopodobniej postąpisz:*  
A – wykonasz wszystko zgodnie z planem, którego się trzymasz  
B – wykonasz wszystko w ostatniej chwili lub według własnego tempa?
4. *Zwykle czytasz książkę lub czasopismo:*  
A – od końca do początku lub skacząc to tu to tam  
B – od początku do końca?
5. *Jak określisz swoją sprawność fizyczną?*  
A – nie wykraczam ponad przeciętność  
B – jestem bardziej sprawny, niż inni
6. *Czy łatwo zapamiętujesz widziane twarze?*  
A – tak  
B – nie

<sup>23</sup> M. Buckingham, C. Coffman, op. cit.

<sup>24</sup> Opracowanie Instytut Talentów FLASHPOINT.

7. *Czy łatwo zapamiętujesz imiona i nazwiska nowopoznanych ludzi?*
  - A – tak
  - B – nie
8. *Gdy składasz coś lub montujesz wolisz:*
  - A – czytać pisemne instrukcje, a następnie postępować zgodnie z ich wskazaniami
  - B – korzystać z ilustracji i diagramów lub po prostu samemu się wszystkim zająć bez jakichkolwiek wskazówek?
9. *Lubisz sporty, które:*
  - A – mają ściśle określone przepisy i reguły, raczej zespołowe
  - B – umożliwiają swobodne zachowanie się, bez przestrzegania sztywnych reguł, raczej indywidualne
10. *Gdy wybierasz ubranie:*
  - A – zazwyczaj wybierasz stroje, które nie wyróżniają się zbyt wiele wśród innych
  - B – preferujesz oryginalność i to aby Twoje ubranie wyróżniało się na tle innych
11. *Zazwyczaj:*
  - A – często się spóźniam
  - B – jestem punktualny
12. *Co bardziej do Ciebie pasuje:*
  - A – wymawiam słowa poprawnie i we właściwym porządku
  - B – czasami mieszam słowa w zdaniu lub wypowiadam inne słowo niż zamierzałem; wiem jednak co chcę powiedzieć
13. *Jak z reguły uczysz się?*
  - A – pracuję metodycznie i systematycznie, do zrozumienia dochodzę krok po kroku
  - B – uczę się zrywami, szperam wszędzie, gdzie to możliwe, zrozumienie pojawia się nagle, jakby wszystkie drzwi stanęły przede mną otworem
14. *Lepiej radzisz sobie, mając do czynienia z:*
  - A – liczbami, cyframi i słowami
  - B – obrazami i przedmiotami?
15. *Gdy masz trafić w określone miejsce, to wolisz, aby:*
  - A – ktoś pokazał Ci drogę na mapie lub planie; stworzył możliwość ogólnej orientacji w terenie
  - B – zapisał Ci po kolei kierunki, nazwy i znaki charakterystyczne?

16. *Jakie notowanie wolisz?*  
A – wypisywanie w punktach lub sporządzanie listy spraw  
B – tworzenie map, kreślenie sieci wzajemnych powiązań?
17. *Gdy rozwiązujesz jakiś problem, łamigłówkę, zadanie czy:*  
A – wolisz zobaczyć efekt końcowy, zanim zabierzesz się do pracy  
B – praca przebiega gładko, mimo, że nie widziałeś wcześniej efektu końcowego?
18. *Czy zasady gramatyczne są dla Ciebie jasne i rozumiałe?*  
A – tak  
B – nie
19. *Czy w Twoim pokoju lub na Twoim biurku panuje:*  
A – ład i porządek  
B – bałagan i nieporządek z punktu widzenia innych, Ty jednak doskonale wiesz, gdzie co jest?
20. *Zwykle zajmujesz się:*  
A – wieloma zadaniami (tematami) jednocześnie  
B – jednym zadaniem w danym momencie, zachowując określony porządek.

**KLUCZ:**

Prawa: 1B, 2A, 3B, 4A, 5B, 6A, 7B, 8B, 9B, 10B, 11A, 12B, 13B, 14B, 15A, 16B, 17A, 18B, 19B, 20A

Lewa: 1A, 2B, 3A, 4B, 5A, 6B, 7A, 8A, 9A, 10A, 11B, 12A, 13A, 14A, 15B, 16A, 17B, 18A, 19A, 20B

Wyniki: 12 i więcej odpowiedzi na Prawą – oznacza dominację prawej półkuli; 12 i więcej na Lewą – oznacza dominację lewej półkuli. Wyniki 10/10 lub 9/11 lub 11/9 – oznacza mózg w równowadze.

**Lewa półkula**, jest racjonalna lub logiczna, ma za zadanie przetwarzanie otrzymywanych bodźców do postaci logicznych lub fonetycznych odpowiedników rzeczywistości oraz komunikowanie się ze światem zewnętrznym w oparciu o tego rodzaju logiczną analizę. Jej domeną jest czytanie, pisanie, rachowanie oraz przeliczanie. Dostarczana informacja jest przetwarzana logicznie bit po bicie, w trybie liniowym. Procesy myślowe przebiegające według opisanego mechanizmu są określane mianem myślenia linearnego. Lewa półkula zawiaduje większością układów i systemów stworzonych przez człowieka, jak przykładowo wojsko czy administracja<sup>25</sup>.

<sup>25</sup> Instytut Talentów FLASHPOINT.

**Prawa półkula** jest intuicyjnym obszarem mózgu, tu działa wyobraźnia, a pojmowanie ma charakter całościowy, zintegrowany. Tu mieści się wrażliwość plastyczna i muzyczna, tutaj również przebiegają szlaki ludzkiej wiary, religii, rytuałów i wszelkiego rodzaju mistycyzmu, a także powstają uczucia. To ona kontroluje podświadome myśli oraz wewnętrzną świadomość. Po tej stronie mózgu drobne elementy większej całości są skrupulatnie zbierane, dopasowywane do siebie, przy okazji dając zarys nowym pojęciom i ideom. Procesy myślowe charakteryzujące się wymienionymi atrybutami są określane jako myślenie holistyczne, lateralne, intuicyjne czy też metaforyczne. Myśląc w ten sposób staramy się ogarnąć skomplikowane i złożone relacje, zależności, zjawiska, obiekty czy struktury.

**Osoba nieposiadająca wyraźnej dominacji żadnej z półkul** potrafi elastycznie dopasować swoje schematy myślenia i działania do sytuacji – raz jest szczegółowa i precyzyjna, kiedy indziej potrafi fantazjować i pracować wielowątkowo. Jest raczej umiarkowanie wylewna pod względem emocjonalnym, ale potrafi być bardzo otwarta i szczerą w kontaktach międzyludzkich. Czasem zaskakuje zmiennością swojego zachowania. Jest mniej przewidywalna niż osoby z dominującą prawą lub lewą półkulą mózgową, które są bardzo charakterystyczne w swoich zachowaniach. To co istotne, osoba z mózgiem w równowadze może w niektórych przełomowych momentach życia mieć trudności z podjęciem decyzji. Trzeba to w sobie zaakceptować i dać sobie czas na wybór.

Kolejną odsłoną na drodze poznawania swoich zasobów osobistych jest *poznanie swojego wzorca percepcyjnego*, czyli dominującego kanału zbierania informacji z otaczającego nas świata. Tu pomocna jest diagnoza, która pomoże ustalić czy jesteś wzrokowcem, słuchowcem, czy kinestetykiem. Każda z tych dominacji charakteryzuje się innym podejściem do sposobu komunikowania się, uczenia się, zapamiętywania.

*Zaakceptowanie, że każdy z nas ma dominujące kanały percepcji* co powoduje, że jesteśmy różni, *umożliwia rozwój tolerancji i akceptacji dla różnorodności* oraz pozwala widzieć w drugiej osobie, np. w kliencie, kogoś, kto jest inny niż ja ale przez to piękny. Nawet, jeśli nie zawsze nam to odpowiada na pierwszy rzut oka.

## Ocena potencjału sensorycznego

Czy jesteś wzrokowcem, słuchowcem czy czuciowcem (kinestetykiem)?<sup>26</sup>

Instrukcja: przeczytaj każde z poniższych stwierdzeń i oceń uważnie każde z nich. Jeśli dotyczy Ciebie, Twoich zachowań i Twojego sposobu działania przynajmniej w 75% zaznacz krzyżykiem odpowiedź. W innym wypadku pozostaw stwierdzenie i przejdź do kolejnego zdania. Podlicz zaznaczone odpowiedzi w każdej części osobno.

### I część

- Lubię mieć wpływ na poziom światła w moim otoczeniu.
- Kupuję rzeczy głównie ze względu na ich wygląd.
- Wybieram ubrania ze względu na ich dobry wygląd.
- Unikam zakładania ubrań, które nie pasują do siebie kolorystycznie, fakturą i wzorem.
- Lubię mieć samochód umyty, nawoskowany i dobrze wyglądający.
- Wolę dostać mapę zamiast wskazówek ustnych lub wydrukowanych instrukcji.
- Kiedy jem, wygląd posiłku, stołu i otoczenia, w którym jem jest bardzo ważny.
- Dowiaduję się dużo o ludziach, których spotykam z ich wyglądu.
- Często widzę coś zanim usłyszę lub wyczuję.
- Często wpadam lub potykam się o przedmioty, których nie widziałem.
- Wolę widzieć osoby, z którymi rozmawiam.
- Kiedy robię zakupy, chcę aby produkty które kupuję były czyste i atrakcyjnie wyeksponowane.
- Wolę zwierzęta, które mogę pooglądać np. rybki w akwarium, ptaki.
- Często używam zwrotów: „oświeciło mnie”, „widzę, co chciałeś powiedzieć”, „wygląda na to, że...”
- Obrazek lub wykres jest więcej wart niż 1000 słów, kiedy uczę się czegoś nowego.
- Wolę oglądać telewizję, chodzić do kina zamiast czytania książek.
- Wolę książki/magazyny, które zawierają grafiki, obrazki, kolorowe ilustracje.
- Sprawia mi przyjemność oglądanie albumów ze zdjęciami.

<sup>26</sup> Opracowanie Instytut Talentów FLASHPOINT na podstawie: dr Arlene Taylor – Realizations Inc., Lanna Nakone, M.A. – Organizing For Your Brain Type, St. Martin's Griffin: New York.

- Ważne jest, aby miejsce, w którym mieszkam lub pracuję było wizualnie atrakcyjne.
- Lustra są istotnym wyposażeniem mojego domu.
- Wybierając miejsce zamieszkania widok dookoła niego ma kluczowe znaczenie.

**RAZEM: wzrokowcy** \_\_\_\_\_

## II część

- Uczę się wiele na temat ludzi z brzmienia i tonu ich głosu.
- Zazwyczaj odgłosy szybko przyciągają moją uwagę.
- Często mówię do siebie na głos, pod nosem, bądź szeptem.
- Jestem na bieżąco z wydarzeniami częściej dzięki słuchaniu wiadomości w radio niż dzięki oglądaniu telewizji.
- Wolę raczej słuchać audiobooków niż czytać książki.
- Inni uważają mnie za gadatliwego i że czasami mówię za dużo.
- Mam wrażenie, że słyszę głos autora, kiedy czytam list bądź e-mail.
- Dziwne dźwięki, stukania lub powtarzające się odgłosy w moim samochodzie lub domu denerwują mnie.
- Rozmawiam z moimi zwierzętami jak z bliskimi przyjaciółmi.
- Używam rymowanek do zapamiętywania imion i nazwisk, nazw, dat i innych zdarzeń.
- Dzwonki, przypomnacze i akronimy pomagają mi przypomnieć sobie informacje.
- Uczę się do egzaminów poprzez czytanie na głos moich notatek.
- Aby zapamiętać nowe słowo powtarzam je sobie.
- Mruczenie, gwizdanie i śpiewanie sprawia mi przyjemność.
- Szczególnie lubię programy muzyczne i koncerty.
- Programy typu talk-show i wywiady trafiają do mnie.
- Udział w dyskusjach, długie rozmowy przez telefon, rozmowy przez CB sprawiają mi przyjemność.
- Zwykle jestem postrzegany, jako uważny słuchacz.
- Przyjemność sprawia mi słuchanie kaset, nagrań, CD.
- Nie mogę znieść odgłosu dzwoniących kluczy lub kapiącego kranu.
- Często używam takich wyrażen jak: „to brzmi dobrze”, „słyszę Cię”, „słuchaj”.

**RAZEM: słuchowcy** \_\_\_\_\_

### III część

- Jestem bardzo wrażliwy na zapachy, smaki, temperaturę i fakturę materiałów.
- Gdy jest ciemno, zazwyczaj łatwo rozpoznaję objekty poprzez ich dotykanie.
- Wybieram ubrania ponieważ są miłe i wygodne do noszenia.
- Kupując samochód – ilość miejsca w środku i wygoda są bardzo ważnymi kryteriami wyboru.
- Lubię często zmieniać pozycję ciała i często się poruszam.
- Często używam wyrażen takich jak: „czuję że...” „to pasuje”, „zajmę się tym”.
- Przyjemność sprawiają mi ćwiczenia fizyczne (spacery, piesze wycieczki, jazda na rowerze, jogging).
- Lubię być w formie, uczęszczać na zajęcia z tańca albo jogę.
- Wolę brać udział w zajęciach sportowych niż je obserwować.
- Lubię moczyć się w wannie lub wygrzewać się na słońcu.
- Lubię masować i być masowanym.
- Lubię dotykać i przytulać się do moich przyjaciół.
- Łatwo uczyć się pisać bezwzrokowo na maszynie lub bezwzrokowo wprowadzać dane.
- Jestem w dobrej kondycji fizycznej.
- Wiele dowiaduję się o ludziach z uścisku dłoni, dotyku.
- Często bębnię palcami albo kiwam się, kiedy słyszę muzykę.
- Lubię trzymać na rękach dzieci, głaskać zwierzęta.
- Szczególną przyjemność sprawia mi robienie czegoś rękami (np. lepić, rzeźbić, praca w drewnie, szydełkować, wyszywać, malować palcami itp.).
- Wolę być na zewnątrz niż w pomieszczeniach.
- Przed wszystkim moje meble muszą być wygodne.
- Wolę, gdy w moim domu i samochodzie można kontrolować klimatyzację i komfort.

**RAZEM:** kinestetycy \_\_\_\_\_

Dominacja sensoryczna dotyczy tego, który z Twoich zmysłów najszybciej przesyła informacje do Twojego mózgu. Na początku naszego życia wykorzystujemy wszystkie pięć zmysłów zewnętrznych prawie w równym stopniu. Zazwyczaj około piątego roku życia mózg zaczyna wybierać ulubiony kanał sensoryczny. Twój preferowany kanał sensoryczny to ten, w którym liczba



zebranych punktów jest najwyższa. Pierwszy – wzrokowy, drugi – słuchowy, trzeci – kinestetyczny<sup>27</sup>.

**Wzrokowcy** zbierają informacje z otoczenia za pomocą wzroku. Są schludni, wygląd ma dla nich znaczenie, lubią opisy, patrzą w przestrzeń, rozpoznają słowa patrząc na nie. Ich pismo jest zazwyczaj bardzo czytelne i ładne, pamiętają twarze, zapominają imiona, lubią robić notatki. Wzrokowcy myślą bardzo szczegółowymi obrazami, jakby przewijał im się w głowie film. Gdy się nudzą – rysują lub patrzą w dal. W sytuacjach nowych przyglądają się i badają sytuację. Używają słów związanych ze wzrokiem, np. „patrz”, „zobacz”, „widzisz”, nawet, gdy to dotyczy dźwięków. Co istotne, mówią bardzo szybko, nie dają dojść do głosu innym osobom, bo często chcą powiedzieć za te osoby, co one mają na myśli. Trzeba tu uczyć się cierpliwości, by nie zrazić do siebie rozmówców.

Dla **słuchowca** kanał słuchowy jest głównym kanałem zbierania informacji o świecie. Dobre ubranie nie jest dla nich priorytetem. Słuchowcy słuchają i dużo, zazwyczaj kwieciście mówią. Lubią dyskusje, przegadywanie, dialog, rozmowę. Czytają sobie na głos. Zapamiętują imiona, zapominają twarze, głośno powtarzają to, co widzieli, usłyszeli. Myślą w słowach i dźwiękach, nie zwracają uwagi na szczegóły. Tracą koncentrację od hałasów. Gdy się nudzą – nucą lub rozmawiają. Rozmawiają o nowej sytuacji, rozważają na głos za i przeciw, a emocje wyrażają tonem i tembrem głosu. Wolą muzykę, wolą mówić niż patrzeć. Używają słów związanych z dźwiękami.

**Kinestetycy** zbierają informacje o świecie całym swoim ciałem. Szybko bywają wymiętoszeni, bo strój ma być wygodny dla ciała, a nie zawsze musi być elegancki. Kinestetycy gestykują, stoją blisko rozmówcy, wykonują czynności. Czytanie nie jest ich ulubionym zajęciem. Najlepiej pamiętają to, co wykonali. Wyobrażenia są dla nich mało istotne, najważniejszy jest ruch i dotyk. Koncentrują się poruszając się i zmieniając pozycję, dlatego ważne jest, by w stresie mieli do tego możliwość. Rozwiązując problemy są impulsywni, szukają rozwiązań w ruchu, wtedy wiercą się, znajdują coś do trzymania. W sytuacjach nowych – przestawiają, wyczuwają, przytulają się, dotykają, tupią, podskakują.

*Wiedza doradcy zawodowego o tym, jaki kanał percepcyjny posiada osoba pozwala mu w zależności od sytuacji dostroić się do sytuacji i do osoby.*

<sup>27</sup> Instytut Talentów FLASHPOINT.

Kolejną odsłoną wiedzy o naszych zasobach osobistych jest określenie stylu regenerowania swoich zasobów. Jaką mamy osobowość i czego najbardziej potrzebujemy? W tym obszarze można określić ekstrawersję, introwersję lub ambiwersję osoby.

### **Określenie ekstrawersji i introwersji:**

Instrukcja: porównaj stwierdzenia w każdym punkcie i wybierz jedno zakończenie A, B, C – to, które pasuje do Ciebie<sup>28</sup>.

1. *Konkurowanie z innymi mnie*
  - a. motywuje
  - b. średnio motywuje
  - c. wyczerpuje
2. *Lubię przebywać*
  - a. w dużych grupach ludzi /więcej niż 8 osób/
  - b. średnich grupach ludzi /od 2 do 8 osób/
  - c. małych grupach ludzi /nie więcej niż 2 osoby/
3. *Po dużym zmęczeniu wracam do sił*
  - a. szybko
  - b. umiarkowanie szybko
  - c. powoli
4. *Dobrze się czuję, gdy w otoczeniu dzieje się*
  - a. bardzo dużo
  - b. umiarkowanie dużo
  - c. niewiele
5. *Gdy dzieje się coś nowego, reaguję*
  - a. chętnie i spontanicznie
  - b. chętnie, wcześniej się temu przyglądając
  - c. niechętnie, wolę stać z boku
6. *W otoczeniu, w którym dzieje się wszystko naraz, działam*
  - a. bardzo aktywnie
  - b. aktywnie lecz szybko się męczę
  - c. mało aktywnie i wycofuję się
7. *Po dłuższym czasie, gdy muszę bardzo aktywnie działać*
  - a. łatwo popełniam błędy

<sup>28</sup> Opracowanie Instytut Talentów FLASHPOINT.

- b. łatwo wycofuję się i unikam działania
  - c. łatwo wpadam w przygnębienie
8. *Lubię, gdy otoczenie jest*
- a. głośne
  - b. raz głośne raz spokojne
  - c. spokojne
9. *Lubię konkurować z innymi*
- a. bardzo
  - b. średnio
  - c. rzadko
10. *Lubię, gdy przez większość czasu muzyka jest*
- a. włączona
  - b. włączona od czasu do czasu
  - c. wyłączona, lubię ciszę
11. *Dobrze pamiętam to*
- a. co zdarzyło się przed chwilą, wczoraj
  - b. co zdarzyło się wczoraj ale mam także wiele wspomnień z poprzednich lat
  - c. co było dawniej
12. *W otoczeniu, w którym niewiele się dzieje można*
- a. tylko się nudzić
  - b. zawsze coś zrobić
  - c. skupić się
13. *Kontakty z nowymi osobami, nowymi sytuacjami*
- a. bardzo lubię
  - b. umiarkowanie lubię
  - c. unikam, jestem ostrożny
14. *Wolę uczestniczyć w zajęciach w*
- a. dużej grupie /powyżej 8 osób/
  - b. średniej grupie /od 2 do 8 osób/
  - c. małej grupie /nie więcej niż 2 osoby/
15. *Jeśli wokół mnie dużo się dzieje*
- a. potrafię skupić się na zadaniu
  - b. średnio potrafię się skupić na zadaniu
  - c. nie potrafię się skupić na zadaniu

### Podlicz wybrane odpowiedzi

Jeżeli najczęściej wybrałeś odpowiedzi A to jesteś ekstrawertykiem.

Jeżeli najczęściej wybrałeś odpowiedzi B to jesteś ambiwertykiem.

Jeżeli najczęściej wybrałeś odpowiedzi C to jesteś introwertykiem.

**Osoba ekstrawertyczna** ładuje swoje życiowe akumulatory przebywając z innymi ludźmi. Bardzo lubi konkurować z innymi, potrzebuje zadań i pracy w wysoko konkurencyjnym otoczeniu, jest wówczas najbardziej efektywna. Konkurencja ją silnie motywuje do działania. Lubi przebywać w dużych grupach i skupiskach ludzi. Woli zajęcia wykonywane w dużej grupie, zadania zespołowe, często podaje przeciwstawne przykłady. Po dużym zmęczeniu szybko wraca do sił, potrzebuje mało czasu na regenerację. Lubi otoczenie o bardzo dużej ilości bodźców sensorycznych, może z powodzeniem rozmawiać jednocześnie przez telefon, słuchać muzyki i oglądać telewizję. W nowe sytuacje wchodzi chętnie i spontanicznie, lubi zmiany. Na bardzo stymulujące sensorycznie otoczenie reaguje wysoką aktywnością, jest od razu gotowa do działania. Na nisko stymulujące sensorycznie otoczenie reaguje znużeniem, potrzebuje dodatkowej zewnętrznej stymulacji, by zacząć działać. Największą karą jest umieszczenie jej w odosobnionym pomieszczeniu. Przy konieczności ciągłego aktywnego działania łatwo popełnia błędy, nie zastanawia się nad zadaniem, szybko się nudzi. Lubi, gdy otoczenie jest głośnie, potrzebuje intensywnego werbalnego kontaktu. Lubi, gdy przez większość czasu muzyka jest włączona. Ma dobrą pamięć krótkoterminową, potrafi z łatwością odtworzyć informacje, których nauczyła się niedawno; potrzebuje pozytywnych opinii. Bardzo lubi kontakty z nowymi osobami, nowymi sytuacjami i chętnie „wchodzi” w nowe sytuacje, z łatwością (czasem bez zastanowienia) podejmuje się nowych zadań. Na bodźce odbierane zmysłami jest niewrażliwa, potrzebuje ich bardzo dużo, aby podjąć aktywność<sup>29</sup>.

**Osoba introwertyczna** ładuje swoje akumulatory życiowe przebywając w samotności. Potrzebuje dużo czasu dla siebie. Introwertyk rzadko lubi konkurować z innymi, potrzebuje zadań i pracy w nisko konkurencyjnym otoczeniu, dużo zadań samodzielnych – jest wówczas najbardziej efektywny. Konkurencja go wyczerpuje fizycznie i psychicznie. Lubi przebywać w małych grupach lub sam, z dala od ludzi. Woli zajęcia wykonywane w małej grupie

<sup>29</sup> Instytut Talentów FLASHPOINT.

lub samodzielnie; im więcej czasu ma dla siebie, tym chętniej będzie otwierać się na pracę w grupie, często współpracuje dla znalezienia twórczego rozwiązania. Po dużym zmęczeniu wraca do sił powoli, potrzebuje dużo czasu na regenerację. Lubi, gdy w otoczeniu ilość bodźców jest mała. W nowe sytuacje wchodzi niechętnie, woli się przyglądać zanim podejmie aktywność. Na bardzo stymulujące sensorycznie otoczenie reaguje niską aktywnością oraz wycofaniem się, rozdrażnieniem. Na nisko stymulujące sensorycznie otoczenie reaguje skupieniem. Przy konieczności ciągłego aktywnego działania łatwo wpada w przygnębienie oraz wycofuje się. Lubi, gdy otoczenie jest spokojne. Lubi, gdy przez większość czasu muzyka jest wyłączona – lubi ciszę. Ma dobrą pamięć długoterminową, doskonale pamięta informacje, których nauczył się dawno, potrzebuje jednak czasu, żeby odtworzyć to z pamięci. Unika kontaktów z nowymi osobami, nowymi sytuacjami, jest ostrożny. Jest bardzo wrażliwy na bodźce odbierane zmysłami, do podjęcia aktywności jest potrzebna mała ich ilość, w skrajnych przypadkach w ogóle ich nie potrzebuje.

**Osoba ambiwertyczna** ładuje swoje akumulatory życiowe albo będąc z innymi, albo w samotności, w zależności od sytuacji, dnia, potrzeby. Jest elastyczna. Ambiwertyk średnio lubi konkurować z innymi, potrzebuje zadań i pracy w nisko i średnio konkurencyjnym otoczeniu, w naprzemiennych okresach – jest wówczas najbardziej efektywny. Konkurencja średnio go motywuje do działania – w niektórych sytuacjach chętnie będzie uczestniczył w konkurencyjnych zadaniach, może jednak szybko tym się nudzić. Lubi przebywać w średnich grupach i skupiskach ludzkich. Woli zajęcia wykonywane w średniej liczebnie grupie, z miejscem na pracę samodzielną, sprzeciwia się lub współpracuje w zależności od zainteresowania zadaniem. Po dużym zmęczeniu wraca do sił umiarkowanie szybko, w zależności od rodzaju zadania. Lubi, gdy w otoczeniu ilość bodźców jest umiarkowana, będzie się męczył przy dużej ilości bodźców. W nowe sytuacje wchodzi raczej chętnie, przyglądając się im jednak wcześniej. Na bardzo stymulujące sensorycznie otoczenie reaguje średnią aktywnością. Na nisko stymulujące sensorycznie otoczenie reaguje średnią aktywnością. Przy konieczności ciągłego aktywnego działania wycofuje się w zależności od poziomu nastroju i energii w danej chwili. Lubi, gdy otoczenie jest raz głośne raz spokojne. Lubi, gdy przez większość czasu muzyka jest włączona, jednak potrzebuje okresów ciszy. Ma dobrą pamięć krótkoterminową i długoterminową. Kontakty z nowymi osobami

i nowymi sytuacjami lubi umiarkowanie. Na bodźce odbierane zmysłami jest umiarkowanie wrażliwy – do podjęcia aktywności jest mu potrzebna niewielka ich ilość.

## Wnioski dla doradcy zawodowego

Doradca zawodowy jest w stanie skupić się na tym na co ma wpływ, czyli najpierw na swoich zasobach osobistych, a potem na zasobach osób, które do niego przychodzą.

Mózg ma specjalizację i są tego wyraźne konsekwencje – inaczej zachowuje się oraz komunikuje osoba mająca dominującą prawą półkulę, inaczej lewą, a inaczej osoba, która ma mózg bez wyraźnej dominacji, czyli mózg w równowadze.

Co innego ważne jest dla wzrokowca, słuchowca i kinestetyka w pracy, komunikacji, tworzeniu sobie stanowiska pracy i dogodnej atmosfery, gdyż mają inne potrzeby. Wreszcie, inaczej zachowuje się i komunikuje introwertyk, ekstrawertyk i ambiwertyk. Wszystkie te obszary są istotne dla budowania relacji i nawiązywania dobrej komunikacji z klientem. Wszystkie te sfery dotyczą naszych osobistych zasobów.

*Im lepiej znamy siebie, tym lepiej potrafimy poznać drugiego człowieka.*

*Im bardziej akceptujemy różnorodność w sobie, tym bardziej będziemy potrafili zaakceptować tę różnorodność w drugim człowieku.*

Ważne, by wyznawać zasadę: „ja jestem OK – ty jesteś OK”. Daje to wówczas poczucie otwartości na start. Ważne, by doradca rozumiał, że za każdym zachowaniem stoi jakaś wartość. Każda osoba ma swój indywidualny system wartości, nie zawsze spójny i zgodny z moim, ale swój własny. I każda ma specjalizację półkuli mózgowej, każda zbiera z otoczenia informacje na swój własny sposób i to rodzi konsekwencje dla komunikacji. Należy to dostrzegać. Należy także brać pod uwagę jaką mamy osobowość, czy w pracy dajemy sobie prawo do regenerowania swoich zasobów i czy dajemy to prawo naszym klientom.

Klient doradcy zawodowego jest bardzo specyficzny, szczególny i na starcie ma najczęściej obniżone poczucie własnej wartości. Prawdopodobnie w toku

swojego życia i różnych doświadczeń nie miał i nie ma zaspokojonych swoich potrzeb. A wówczas trudno mówić o karierze zawodowej, pasjach, talentach. Musimy w pierwszej kolejności zadbać o to, by ta osoba zdobyła nasze zaufanie i poczuła się bezpiecznie. Może nie znajdziemy dla niej od razu pracy, ale możliwe, że damy jej życzliwość, uważność, coś, co jest o wiele ważniejsze. Bo to oznacza, że poczuje się pewniej. Możemy ją zaprosić na kolejne spotkanie i pokazywać rzeczy i sprawy ważne. Ale to oznacza, że nie zawsze osiągniemy cel – „cel służbowy”. Ale osiągniemy „cel ludzki” – przekażemy komuś dobro.

Nie mogę dać komuś czegoś, czego nie mam. Najważniejsze, bym poznał siebie i swoje zasoby osobiste. Muszę wiedzieć, z kim dokładnie mam do czynienia. Ludzie nie są tacy sami jak ja. Każdym ich zachowaniem kieruje jakaś wartość. Muszę wiedzieć na co mam wpływ oraz na co nie mam wpływu? Co jest dla mnie największą wartością?

Każda osoba ma cztery potrzeby do zaspokojenia<sup>30</sup>:

1. Przynależności – jakie więzi buduję z innymi?
2. Mistrzostwa osobistego – jakie kompetencje rozwijam?
3. Niezależności, samodzielności – czy potrafię dać sobie i innym wolność?
4. Hojności – w jaki sposób bezinteresownie niosę pomoc innym?

Jako doradca zawodowy zapytaj siebie, kiedy ostatnio rozmawiałeś z bliskim przyjacielem? Kiedy ostatnio rozwijałeś swoje kompetencje (nie tylko zawodowe)? Kiedy zadbałeś o swoją wolność osobistą i co to dla Ciebie oznacza? I wreszcie – kiedy ostatnio komuś pomogłeś tak po prostu?

Ważne, byśmy każdego dnia zadawali sobie pytanie: kim jestem i w jakim celu robię to, co robię? Co jest dla mnie ważne i dlaczego? W jakim celu wstaję rano z łóżka? W jakim celu idę do pracy? W jakim celu spotykam się ze znajomymi? W jakim celu czytam te, a nie inne gazety, książki, strony internetowe? Czym się karmię? Jakie mam myśli i przekonania? One bardzo istotnie wpływają na to, jak się komunikujemy z innymi osobami. One pokazują nam, jakie mamy oczekiwania. Czego oczekujesz od kogoś? A może warto niczego nie oczekiwać? Od klienta też? Może warto myśleć, że każda osoba, którą spotykam w życiu jest dla mnie cennym i wyjątkowym Darem? Co wtedy? Jak to zmieni moje widzenie siebie i świata?

<sup>30</sup> PREPSEC International.



*Poczucie własnej wartości, poczucie wyjątkowości, a w związku z tym poczucie sprawczości, to najważniejsza kompetencja doradcy zawodowego.*

Czy ja jako doradca zawodowy, mistrz, czuję się wyjątkowy, jedyny, niepowtarzalny?

Innych nie traktujemy unikatowo bo ... samych siebie nie traktujemy w ten sposób. Jesteśmy zasobem na rynku pracy, kapitałem ludzkim, kapitałem społecznym ... a Człowiek to KTOŚ WIĘCEJ ... nie potrafimy być sobą, ponieważ współczesne społeczeństwo wymaga od nas ciągle bycia ... najczęściej kimś innym. Nie dostrzegamy swojej wyjątkowości wynikającej z samego tylko faktu tego, że istniejemy. Żyjemy tu i teraz. Każdy z nas jest wyjątkowy, jedyny w swoim rodzaju i to jest nasze odwieczne prawo – prawo godności.

Jeśli nie daję sobie wartości, nie potrafię dać jej innym. Jeśli nie znam siebie, nie będę w stanie poznać i zrozumieć innych. Jeśli nie ufam sobie, nie ufam innym – czy to na gruncie szkolnym, rodzinnym, przyjacielskim, służbowym. Jeśli żyję w ciągłym lęku, nie żyję w pełni, nie jestem w stanie rozwijać swoich talentów.

Współcześnie uzależniamy poczucie własnej wartości od innych, ale wartość mamy w sobie, tylko albo o tym nie wiemy, albo boimy się dotrzeć do głębi siebie. Aby budować w sobie poczucie własnej wartości, trzeba najpierw poznać siebie.

Krokiem do tego jest poznanie swoich emocji. Emocje mówią bardzo wiele o nas samych. Pokazują nam granice, w ramach których możemy funkcjonować. Poznanie gamy swoich reakcji, emocji daje nam poczucie bezpieczeństwa. Jeśli znamy siebie to wiemy, jak zareagujemy w danych okolicznościach. Nieznajomość swoich emocji powoduje, że boimy się swoich reakcji, często tłumimy to, co nam się w sobie nie podoba. Jeśli nie znamy swoich ograniczeń – nie znamy siebie, a przez to nie ufamy sobie. Jak więc możemy zaufać innym? W konsekwencji przeżywamy tylko życie a nie żyjemy w pełni!

Obok poznania własnych granic ważne jest poznanie swoich talentów i mocnych stron. Każdy z nas ma talent i to nawet kilka.

*Instytut Gallupa dowiódł, że każda osoba ma co najmniej 5 talentów<sup>31</sup>.*

Jednak my ich w pełni nie wykorzystujemy, bo – często o nich nie wiemy. Uwolnić talenty to zmierzyć się ze sobą ... zmienić sposób myślenia: z wyszu-

<sup>31</sup> <https://www.gallupstrengthscenter.com/>



kiwania „braków” na eksponowanie „mocnych stron”. Talent to moja przewaga, coś co robię z pasją, coś co mam „we krwi” i przychodzi mi z łatwością. Mając świadomość swoich talentów mogę starać się je świadomie wykorzystywać w różnych sferach życia – w szkole, w domu, w pracy. Mogę na nich budować swoje przewagi i bardziej świadomie wybierać ścieżkę rozwoju życiowego i zawodowego.

Kolejną ważną kwestią jest uznanie, że jestem nie tylko ciałem, czy umysłem ale przede wszystkim duchem. Moja sfera ducha to mój system wartości, poczucie pełni, harmonii, czucie się częścią większej całości, wewnętrzny spokój. Dopiero całościowe, holistyczne podejście do siebie pozwoli na zarządzanie sobą w zmianie, czyli reagowanie na zmiany wokół mnie, np. na konieczność szybkiej zmiany pracy, konieczność nieustannego uczenia się nowych rzeczy, wytrwałość, odporność na stres. Jeżeli przeżywam świat jedynie za pomocą psychiki, czuję jeszcze więcej lęku, stresu, frustracji. Jeśli w głębi serca czuję, że mam system wartości, na którym mogę się oprzeć, który rozwijam – wówczas wszystko się zmienia.

Znając siebie, swoją duchowość, umysł i ciało, rozumiejąc uczucia, emocje i ich granice, wreszcie znając talenty, mogę świadomie funkcjonować w zmieniającej się rzeczywistości życia, pracy, w sferze rodzinnej. To co najważniejsze, mam w sobie – to mój potencjał, mój skarbiec, z którego czerpię, aby rozumieć świat, który zmienia się nieustannie. W pełni mogę odegrać rolę doradcy zawodowego.

Ważną umiejętnością staje się *sztuka regeneracji* – to kolejna umiejętność kluczowa dla doradcy. O szacunku względem siebie świadczy fakt, czy i jak odpoczywam, jak się odżywiam, ile czasu śpię, jak karmię mojego ducha i czym karmię moją psychikę? Współczesne modele pracy sprawiają, że nie odpoczywamy. Popadamy w obsesje kariery, pracoholizm, a potem uzależnienia. W okresie, gdy musimy nieustannie pracować, musimy też się regularnie regenerować. Pytanie – czy umiem się regenerować? Co lubię robić najbardziej? Kiedy się relaksuję? Ile rzeczy „muszę” robić a ile „mogę”? Ile rzeczy robię tylko dlatego, że oczekują tego ode mnie inni?

Kolejną ważną sprawą to *sztuka budowania trwałych relacji*. To jakie relacje buduję, mówi wiele o mnie. Mając właściwy obraz siebie mogę budować trwałe relacje, tak w życiu prywatnym jak i zawodowym. Nie wykorzystuję wówczas innych do swoich potrzeb, nie krzywdzę. Jeśli nie lubię siebie, nie lubię innych. Jeśli nie doceniam siebie i tego, co robię, nie potrafię doceniać innych. Budujemy trwałe relacje jeśli traktujemy siebie poważnie, uczciwie,

nie oszukujemy, nie tworzymy fikcyjnej rzeczywistości, jesteśmy prawdziwi w tym, co robimy. Bierzymy odpowiedzialność za nasze słowa i nasze czyny. Mając sieć relacji z innymi ludźmi, jestem w stanie spełniać się. Budowanie trwałych relacji to jedna z ważniejszych kompetencji w dzisiejszym świecie. Świadczy o tym, że mamy zaufanie do innych, troszczymy się o innych, bierzemy odpowiedzialność za to, co i kto (uczeń, zespół pracowników, pacjent) jest nam powierzony. Dotyczy to zarówno domu, jak i pracy, szkoły, doradztwa zawodowego.

Z szacunku do siebie wpływa *szacunek dla różnorodności*, także we mnie. Warto się zastanowić, jak reaguję na inność, na obce idee? Czy umiem dyskutować, wymieniać opinie bez krzywdzenia drugiej strony? Gdy szanuję siebie – szanuję drugiego człowieka, jego odrębność, granice, jego inność, unikalny charakter, jego poglądy nawet wtedy, gdy się z nimi nie zgadzam. Wiem, z czego ta różnorodność wynika. Wynika bowiem z szacunku do siebie, umiejętności dialogu i konfrontacji oraz właściwego reagowania w sytuacjach konfliktowych.

Celem całego systemu doradztwa zawodowego nie powinno być dążenie do zatrudnienia, ale dążenie do kształcenia w ludziach zaradności życiowej – na co oczywiście ma wpływ wiedza, doświadczenie życiowe, ale w największej mierze talenty, zdolności oraz relacje z innymi ludźmi.

### **Polecana literatura:**

- Buckingham M., D.O. Clifton, 2003, *Teraz odkryj swoje mocne strony*, MT Biznes, Warszawa.
- Buckingham M., C. Coffman, 2012, *Po pierwsze: złam wszelkie zasady*, MT Biznes, Warszawa.
- Griffiths S., 1999, *Predictions: 30 great minds on the future*, Oxford University Press.
- Gut R., Gut A. (red.), 2016, *Zarządzanie SOBĄ na Zielonej Ścieżce. POKOLENIE Y*, Wydawnictwo Instytutu Talentów Flashpoint, Warszawa.
- Hildebrandt A., 2013, *Koniec z pracą?*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Nowicki M. (red.), 2010, *Czynniki i mechanizmy zmian gospodarki i rynku pracy województwa pomorskiego do roku 2020*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk.
- Spitzer M., 2007, *Jak uczy się mózg?*, Wydawnictwo PWN, Warszawa.
- Stiglitz J.E., 2004, *Globalizacja*, Wydawnictwo PWN, Warszawa.
- Tapscott D., 2009, *Grown up digital*, McGraw-Hill, Nowy Jork.
- Taylor A.L., Nakone, M.A., 2005, *Organizing For Your Brain Type*, St. Martin's Griffin, New York.

*Olga Mrozowska*

### **III. Dialog motywujący jako sposób prowadzenia rozmowy o zmianie z klientem**

W artykule zostanie przedstawiona koncepcja Dialogu Motywującego jako jednego ze sposobów prowadzenia rozmowy z klientem o jego zmianie.

Dialog Motywujący<sup>32</sup> to metoda po raz pierwszy opisana w 1983 r. Pierwsza książka w całości poświęcona Dialogowi, autorstwa Williama R. Millera oraz Stephena Rollnicka, została wydana w 1991r. i dotyczyła głównie obszaru klinicznej pracy z pacjentem. Od tego czasu metoda ta zyskała sobie szerokie rzesze zwolenników i praktyków na wszystkich kontynentach. Sposób konceptualizacji Dialogu Motywującego (DM) ewoluował na przestrzeni lat, uwzględniając nowe doniesienia i wyniki kolejnych badań nad jego skutecznością. Obecnie na całym świecie stosują go specjaliści będący przedstawicielami różnych zawodów: psychologowie, pracownicy socjalni, pielęgniarki, coache, lekarze, nauczyciele, doradcy zawodowi, rehabilitanci, dietetycy, terapeuci, kuratorzy, itd.

Skąd taka popularność metody wśród profesjonalistów z tak różnych obszarów pracy z drugim człowiekiem? Ponieważ Dialog Motywujący to rozmowa o zmianie. A zmiana dla współczesnego człowieka jest zjawiskiem powszechnym, obecnym w życiu każdego z nas. Dlatego rozmowy z zastosowaniem DM prowadzone są w różnych kontekstach sytuacyjnych, społecznych i zawodowych.

Dotychczas opublikowano ponad 25 tysięcy artykułów oraz ponad 200 randomizowanych badań klinicznych dotyczących DM<sup>33</sup>.

Powstało również wiele publikacji dotyczących zastosowania Dialogu Motywującego w pracy doradcy zawodowego. W zdecydowanej większości

---

<sup>32</sup> Dialog Motywujący to polskie tłumaczenie oryginalnej nazwy metody: Motivational Interviewing. Pierwsze polskie tłumaczenia książek o DM, jego nazwę tłumaczyły jako „wywiad motywujący”. Dzięki działaniom i rekomendacjom Polskiego Towarzystwa Terapii Motywującej ([www.pttm.org.pl](http://www.pttm.org.pl)), kolejne wydania książek zawierają tłumaczenie i nazwę „Dialog Motywujący”.

<sup>33</sup> Dane pochodzą z książki Miller W.R., Rollnick S. (2013), wydanie polskie 2014.

są to artykuły anglojęzyczne, pisane w oparciu o doświadczenia praktyków DM ze Stanów Zjednoczonych oraz innych państw, głównie wysokorozwiniętych<sup>34</sup>. Ponieważ każdy kraj ma swoją specyfikę geopolityczną i określoną sytuację społeczno-ekonomiczną różny jest też sposób organizacji doradztwa zawodowego oraz jego rola w zależności od państwa.

Przedstawiając w tym artykule koncepcję Dialogu Motywującego będę czerpała zarówno z literatury jak też z własnej praktyki oraz doświadczeń doradców zawodowych polskich urzędów pracy, z którymi miałam przyjemność współpracować. W trakcie prowadzonych szkoleń i superwizji z zakresu DM przyglądałam się praktyce doradców, prowadziliśmy też rozmowy, w których dzieliliśmy się swoimi doświadczeniami, pomysłami oraz refleksjami na temat zastosowania Dialogu w kontakcie z klientem urzędu pracy.

## Zastosowanie Dialogu Motywacyjnego w pracy doradcy zawodowego

Zadaniem doradcy zawodowego jest wspieranie klienta w dokonaniu przez niego samodzielnego wyboru i podjęciu decyzji. Decyzja ta może dotyczyć m.in. zatrudnienia, zmiany zawodu, czy kierunku kształcenia. Oddziaływania doradcy na klienta są nierozzerwalnie związane ze sferą psychologiczną, dotyczą bowiem nie tylko czynników zewnętrznych (aktualne realia rynku pracy) ale również sytuacji życiowej klienta, jego indywidualnych możliwości i ograniczeń psychofizycznych (np.: niskiej samooceny czy lęku przed zmianą) oraz potrzeb i motywacji.

W swojej pracy doradcy zawodowi spotykają różnych klientów, tych bardziej i tych mniej zmotywowanych do zmiany. Ci bardziej zmotywowani (głównie osoby bezrobotne z I profilu pomocy), to klienci z wystarczająco wysokim poziomem zaangażowania w poszukiwaniu pracy i gotowi do podjęcia zatrudnienia już na początku kontaktu z doradcą. Nie wymagają motywowania, a tylko ułatwienia im realizacji celu (np.: poprzez staże, pomoc

<sup>34</sup> Bogatym źródłem literatury oraz wyników badań naukowych dotyczących Dialogu Motywującego jest strona [www.motivationalinterviewing.org](http://www.motivationalinterviewing.org). Jest to strona międzynarodowego stowarzyszenia trenerów dialogu motywującego – Motivational Interviewing Network of Trainers (MINT), które stworzyli oraz nadal są jego aktywnymi honorowymi członkami twórcy DM – Prof. W.R. Miller i Prof. S. Rollnick. Obecnie MINT zrzesza ok 1500 praktyków i trenerów Dialogu z całego świata. Misją MINT jest promowanie wysokiej jakości szkoleń i praktyki DM.

w rozpoczęciu działalności gospodarczej, przedstawienie dostępnych ofert pracy) lub wzmocnienia ich w postanowieniu czy też w realizacji rozpoczętych już działań. Dla osób tych podjęcie zatrudnienia to kwestia istotna sama w sobie, nie trzeba ich do tego przekonywać. Zazwyczaj wierzą też w swoje umiejętności i możliwości. Współpraca z taką osobą najczęściej przebiega sprawnie.

Bywają jednak klienci, którzy tak zmotywowani nie są. Nierzadko mają oni wyrobioną opinię na temat urzędu, konkretne wyobrażenia oraz obawy. Czasami mają wcześniejsze, niezbyt korzystne doświadczenia z kontaktu z doradcą, co nie pomaga w nawiązaniu dobrej relacji. Efektywna współpraca z nimi stanowi zdecydowanie większe wyzwanie.

Rozmawiając z doradcami zawodowymi o sytuacjach tego typu, wielokrotnie słyszałam:

*„Ten klient nie chce współpracować, „Już tak długo do mnie przychodzi i nie ma żadnych efektów. Nie robi nic, aby zmienić swoją sytuację”, „Tyle razy tłumaczyłam mu, co i jak powinien zrobić, przytakuje, mówi że mam rację, a ja wiem że on tylko tak mówi, a nic w swoim działaniu nie zmieni”.*

To wypowiedzi dotyczące osób, które nie podejmują w swoim życiu zmian, nie korzystają z proponowanych form pomocy (ofert szkoleń, staży czy konkretnych ofert pracy), które mimo zaangażowania doradcy prezentują bierną postawę, brak zaangażowania lub wręcz niechęć do współpracy.

Takie sytuacje w naturalny sposób w specjalistce<sup>35</sup> mogą wywoływać uczucie frustracji (*„Tak się angażuję, a on mnie nie słucha”*), bezsilność, zwątpienie we własne kompetencje (*„Co robię nie tak?”*). W konsekwencji mogą prowadzić do wypalenia zawodowego, ponieważ mimo szczerych chęci i usilnych starań doradca widzi, że efekty jego pracy są zgoła odmienne od oczekiwanych i niewspółmierne do czynionych przez niego wysiłków. Klient taki zaczyna być postrzegany jako „klient niezmotywowany” lub „oporujący”.

Jednak, czy są to stwierdzenia słuszne?

Sformułowanym tym przyświeca założenie, jakoby motywacja była zero – jedynkowa – klient ją posiada lub mu jej brakuje. Odpowiedzialnością za brak zaangażowania i opór przed zmianą obarczany jest klient. W konsekwencji motywacja samego doradcy do współpracy z tak postrzeganym, „oporującym” klientem w naturalny sposób spada.

Dialog Motywujący zjawisko oporu ujmuje zupełnie inaczej.

<sup>35</sup> W niniejszym artykule terminy: „doradca” i „specjalista” stosowane są zamiennie. Pojęcie „specjalista” jest pojęciem znaczeniowo szerszym i w artykule odnosi się również do doradców zawodowych, jako do specjalistów w konkretnej dziedzinie: doradztwie zawodowym.

## Opór jako rozdźwięk w relacji

Dialog Motywujący to szczególny sposób prowadzenia rozmowy, której celem jest rozwinięcie i umocnienie u osoby jej wewnętrznej motywacji do zmiany.

Motywacja to proces dynamiczny, wielowymiarowy, często zmieniający się w czasie i uwarunkowany wieloma zmiennymi. Jedną z takich zmiennych są interakcje społeczne (Rollnick S., Miller W.R., Butler Ch.C., 2010). Oznacza to, że *sposób rozmowy z klientem ma wpływ na jego motywację do zmiany*. Prawda ta leży u podstaw Dialogu Motywującego.

Opór to zjawisko powszechne w kontaktach międzyludzkich. Miller i Rollnick, w ostatniej edycji książki o DM<sup>36</sup>, zdecydowali się zastąpić to określenie słowem „dysonans” lub „rozdźwięk”<sup>37</sup>, ponieważ ich zdaniem termin „opór” ma wydźwięk pejoratywny, gdyż wynika z powszechnego obwiniania osoby klienta za jego pojawienie się.

Oboje stanowczo podkreślają, że rozmowa to zawsze interakcja, zatem za brak współpracy nie można obwiniać tylko jednej jej strony. Do rozdźwięku dochodzi w relacji, której jakość zależy od wzajemnych oddziaływań wszystkich jej uczestników. Dlatego określenia „klient oporujący” lub „klient niewspółpracujący” to oksymorony (Miller, Rollnick, 2010). Idąc tym tropem, równie dobrze klient mógłby powiedzieć o doradcy zawodowym, za każdym razem kiedy ten zachowywałby się i reagował w sposób niezgodny z oczekiwaniami klienta, że jest on „oporujący” lub „roszczeniowy”.

Rozdźwięk sygnalizuje dyskomfort w relacji między klientem a doradcą, dlatego odpowiedzialność za jego pojawienie się dzielą oni wspólnie. Mogą go doświadczać zarówno klient jak i doradca. Klient może czuć się niekomfortowo z powodu sposobu w jaki doradca z nim rozmawia. W związku z tym może nastawiać się do tej relacji obronnie.

*Przykłady: „Myśli pani, że to takie proste?”, „Uważa pani, że nie próbowałem?”, „Pan mnie nie rozumie. Ta rozmowa nie ma sensu”, itp.*

Im bardziej doradca w rozmowie klientem będzie konfrontujący, tym większy rozdźwięk wywoła w ich relacji.

<sup>36</sup> Miller W.R., Rollnick S., 2014, Dialog motywujący. Jak pomóc ludziom w zmianie, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.

<sup>37</sup> Termin „resistance” zamienili pojęciami: „discord” lub „dissonance”.



**Czego nie robi doradca prowadzący rozmowę Dialogiem Motywującym:**

- nie poucza, nie moralizuje, nie ocenia;
  - nie naprawia klienta, nie wchodzi w rolę wszystkowiedzącego eksperta;
  - nie konfrontuje, nie przekonuje klienta o istnieniu problemu i potrzebie zmiany;
  - nie udowadnia swoich racji;
  - nie udziela rad i nie narzuca rozwiązań, jeśli nie został o nie poproszony.
- Wszystkie te zachowania w rozmowie o zmianie prowadzą do rozdźwięku i są przeciwno skuteczne. Poniżej krótka tego ilustracja:

***Przykład rozmowy doradcy z klientem:***

D. *Co dotychczas Pan zrobił, aby znaleźć nową pracę?*

K. *Nic. Jestem za stary na szukanie pracy.*

D. *Nie jest pan za stary.* (kontrargument)

K. *Ale nie wierzę, że dam radę.*

D. *Da pan radę. Na pewno pan potrafi.* (perswazja)

K. *Przecież Pani mówię, że to nie dla mnie i jestem za stary!* (w odpowiedzi na działania doradcy klient usztywnia swoje stanowisko)

D. *Powinien Pan bardziej uwierzyć w siebie.* (Doradca stara się wesprzeć klienta, jednak robi to nieumiejętnie, z pozycji eksperta, mówiąc jak klient ma się zachowywać.)

K. *Proszę mi nie mówić, co ja powinienem!*

Przykład tej krótkiej wymiany zdań pokazuje jak szybko rozmowa dwóch osób może przerodzić się w „odbijanie piłeczki”. Nie prowadzi ona do konstruktywnych rozwiązań. W kliencie rodzi się poczucie niezrozumienia. W doradcy – przekonanie, że klient nie chce z nim współpracować. Obaj mają prawo czuć się sfrustrowani. Kontynuując rozmowę w tym tonie, każdy z nich będzie koncentrował swoje wysiłki i starania na przekonaniu rozmówcy do własnych racji, jednocześnie okopując się na swojej pozycji i o krok nie przesuując się w kierunku konstruktywnego rozwiązania.

***Wyniki badań pokazują, że niska empatia i styl konfrontujący zwiększają rozdźwięk w relacji i obniżają motywację do zmiany.***

Oznacza to, że im większy rozdźwięk, tym mniejsza szansa na zmianę (Moyers T.B., Miller W.R., 2013).

Dlatego dla praktyka DM rozdźwięk to ważna informacja na temat tego co dzieje się w jego relacji z klientem. Prowadząc rozmowę o zmianie powinien

robić to w taki sposób, aby do rozdźwięku między nimi nie dochodziło, a kiedy się on pojawi – nie nasilać go, jak w powyższym przykładzie, lecz tonować. W innym razie, zamiast rozmowy o zmianie będzie prowadził z klientem bitwę na słowa, w wyniku której klient zamiast przybliżyć się do zmiany, będzie się od niej oddalał.

### *Jak rozmawiać, aby porada była bardziej skuteczna?*

Punktem wyjścia jest zrozumienie perspektywy klienta.

#### **Definicja**

*Dialog Motywujący to oparty na współpracy styl prowadzenia rozmowy, służący umocnieniu u osoby jej własnej motywacji i zobowiązania do zmiany.*

W.R. Miller, S. Rollnick, 2014.

Spojrzenie na opór jako na rozdźwięk, do którego dochodzi w relacji, pozwala dostrzec osobę klienta i jego zachowania odbierane jako „trudne”, z odmienną perspektywy – jako ważny sygnał mówiący o tym, co dzieje się z nim w tej relacji. Doradca, jako jeden z jej uczestników, ma wpływ na obniżenie rozdźwięku i zwiększenie efektywności współpracy, poprzez zmianę sposobu w jaki prowadzi konsultację.

Zamiast koncentrować się na objawach rozdźwięku (podniesiony głos klienta, złość, negatywne emocje) praktyk DM będzie szukał odpowiedzi na pytania co rozdźwięk wywołało, czego jest on objawem i w jaki sposób go zmniejszyć. Ułatwia to zrozumienie postawy klienta i pozwala zmienić kierunek rozmowy na bardziej konstruktywny.

Bardzo ważną i przydatną umiejętnością jest zdolność rozróżnienia „oporu” (rozdźwięku) od ambiwalencji czy niechęci klienta wobec zmiany. Objawy są podobne (złość, brak zaangażowania, zniechęcenie, itp.), jednak przyczyna zupełnie inna.

#### **Klient w ambiwalencji**

Przyjrzyjmy się klientom przeżywającym ambiwalencję wobec zmiany. Spójrzmy na ich wypowiedzi poniżej, które padają w rozmowie z doradcą zawodowym:



- „Zależy mi na znalezieniu pracy, ale jak to zrobię, to dzieci będą musiały dać do żłobka, a wolałabym tego nie robić”.
- „Powiniennem poszukać czegoś lepszego i na etacie, a nie tak z doskoku, „na czarno”. Ale kto przyjmie mnie do pracy w wieku 50 lat? Przecież to nie-realne”.
- „Teraz jestem świeżo po studiach i chciałabym zacząć staż w jakiejś firmie, ale obawiam się, że się nie sprawdzę. Nie wiem czy dam sobie radę z zupełnie nowymi zadaniami?”.

Każda z tych osób myśląc o zmianie przeżywa wewnętrzny konflikt. Bije się z myślami. Walka toczy się między wewnętrznymi potrzebami, wartościami, pragnieniami a obawami oraz ryzykiem jakie niesie ze sobą zmiana.

Twórcy koncepcji Dialogu Motywującego podkreślają, że *stan ambiwalencji wobec zmiany to stan dla ludzi naturalny i powszechny*. W ciągu życia doświadczamy go wielokrotnie. Jednak, jeśli ten stan utrzymuje się zbyt długo, wówczas prowadzi do impasu, poczucia frustracji a w konsekwencji do niepodejmowania zmian.

Dialog Motywujący to skuteczna metoda pomagająca ludziom rozwiązać ambiwalencję, w której „utknęli”, poprzez rozwijanie ich wewnętrznej motywacji do zmiany.

Oczywiście decyzję o zmianie lub jej braku ostatecznie zawsze podejmuje klient, jednak rola doradcy jest o tyle istotna, że sposób w jaki prowadzi on rozmowę, ma wpływ na efekty konsultacji.

tzw. fachowa definicja Dialogu:

*Dialog Motywujący to skoncentrowany na osobie sposób pomagania w odniesieniu do powszechnego problemu ambiwalencji wobec zmiany.*

W.R. Miller, S. Rollnick, 2014.

Wyniki badań naukowych nad efektywnością Dialogu Motywującego pokazują, że język jakim posługuje się osoba mówiąca o zmianie, stanowi ważny predyktor realizacji przez nią owej zmiany<sup>38</sup>.

<sup>38</sup> Armhein, Miller, Yahne, Palmer, Fulcher, 2003; Hodgins, Ching, McEwin, 2009; Moyers, Amrtin, Christopher, Houck, Tonigan, Armhein, 2007; Gaume, Gmel, Daepfen, 2008 za: Martin, Christopher, Houck, Moyers, 2011.

W oparciu o te badania Miller i Rollnick stworzyli koncept Języka Zmiany (*ang. Change Talk*) i Języka Podtrzymania (*ang. Sustain Talk*), jako dwóch stron ambiwalencji wobec zmiany, którą wyraża klient w rozmowie z doradcą.

### Czym jest Język Podtrzymania?

Jak mówi Miller: *Za każdym razem kiedy myślimy o wprowadzeniu zmiany, jedna część nas zmiany chce, a druga jej nie chce. Język Podtrzymania to głos tej części nas, która zmiany nie chce*<sup>39</sup>.

**Język Podtrzymania** (JP) (status quo) to słowa:

- „Nie jestem zainteresowany szukaniem pracy”,
- „Inni żyją na zasiłku latami, więc dlaczego ja miałbym żyć inaczej?”,
- „Nie opłaca mi się”, „To nie dla mnie”, „Jestem za stary”, „Za mało umiem...”. itd.

Z punktu widzenia rozmowy o zmianie istotne jest rozróżnienie naturalnego stanu jakim jest ambiwalencja wobec zmiany od rozdźwięku, który bierze się z poczucia bycia nierozumianym przez rozmówcę. Dlatego ważne jest, aby nie mylić Języka Podtrzymania (wypowiedzi prezentujących jedną stronę ambiwalencji, tę wobec zmiany niechętną) od rozdźwięku, który jest reakcją klienta na oddziaływania doradcy, na sposób prowadzenia rozmowy.

**Język Podtrzymania:**

Dotyczy zmiany:

*Ja nie potrzebuję pracy.*

*Obawiam się, że nie dam rady.*

**Rozdźwięk:**

Dotyczy relacji:

*Nie może mnie Pani do tego zmusić.*

*Pan nie rozumie, że to nie takie proste.*

Zarówno Język Podtrzymania jak i rozdźwięk są predyktorami braku zmiany.

Drugą stroną ambiwalencji, tę pragnącą zmiany, albo mówiącą że zmiana jest możliwa, wyraża **Język Zmiany** (JZ). To wypowiedzi automotywuujące – wypowiadając je, klient automatycznie sam bardziej motywuje się do zmiany.

<sup>39</sup> Mrozowska O. (2014), *Dialog Motywujący oczami jego twórców – wywiad z Williamem R. Millerem i Stephenem Rollnickiem*, w: *Terapia. Uzależnienia i Współuzależnienia* Nr 1–2/2014, op. cit., s. 40.

Dzięki współpracy Millera i Rollnicka z psycholingwistą specjalizującym się w języku motywacji i zobowiązania Paulem Armheimem, zostały wyodrębnione konkretne kategorie Języka Zmiany, które różnią się między sobą stopniem zobowiązania do zmiany (Miller, Rollnick, 2014).

*Przygotowawczy język zmiany* to kategoria wypowiedzi klienta będących odzwierciedleniem tej strony ambiwalencji, która zmianie sprzyja. W jego skład wchodzi 4 podkategorie:

- **Pragnienie zmiany** – słowa klienta mówiące o tym, że pożąda on zmiany, np: „*Chciałbym mieć dobrą pracę*”, „*Zależy mi na zdobyciu doświadczenia zawodowego*”, itp.
- **Zdolność** – ten typ wypowiedzi mówi o możliwościach osiągnięcia celu, o tym, że zmiana jawi się jako możliwa, np: „*Umiem dobrze zaprezentować się podczas rozmowy kwalifikacyjnej*”, „*Byłbym w stanie pracować na takim stanowisku*”, „*Obsługa komputera to moja mocna strona*”.
- **Powody** – zdania, w których klient mówi o konkretnych powodach przemawiających za zmianą: „*Jeśli pójdę do pracy, to lepiej będę się czuła między ludźmi, niż siedząc sama w domu*”, „*Przydadzą mi się nowe umiejętności, bo chcę się dalej rozwijać*”, „*Kiedy zacznę zarabiać, będę mogła zapewnić dzieciom lepszy start w dorosłe życie*”.
- **Potrzeba** – to słowa mówiące o potrzebie lub konieczności zmiany: „*Potrzebuję pracy*”, „*Nie mogę dłużej tak funkcjonować*”, „*Muszę coś zmienić*”.

*Mobilizujący język zmiany* – to kategoria sygnalizująca rozwiązanie przez klienta ambiwalencji, poprzez opowiedzenie się po stronie zmiany. Nie gwarantuje to realizacji celu, ale jest ważnym sygnałem, że klient skłania się do zmiany. Należą do niego 3 podtypy:

- **Zobowiązanie** – klient formułuje zobowiązanie, mówiąc „*zrobię to*”, „*obiecuję*”, „*zamierzam*”, „*zaczynam jutro*”, itp.
- **Aktywizacja** – to zdania wskazujące na ruch ku działaniu: „*Jestem przygotowany*”, „*Jestem gotowa*”.
- **Podjęcie kroków** – słowa klienta, które pokazują, że podjął on pewne działania związane z realizacją celu, np: „*Zapisałam się na kurs kasy fiskalnej*”, „*Zacząłem wysyłać swoje cv.*”, „*Umówiłam się na rozmowę kwalifikacyjną*”, itp.

*W rozmowach doradców zawodowych z klientami Język Zmiany (JZ) i Język Podtrzymania (JP) stale się przeplatają.*

Przykłady:

„Chciałabym zdobyć nowy zawód (JZ – pragnienie), ale to nie takie proste” (JP – Język Podtrzymania).

„Może i nadawałbym się do tego zakładu (JZ – zdolność), ale oni za mało płacą. (JP).

„Nie ma sensu tracić swojego czasu na wysyłanie cv, bo to nic nie daje (JP). Choć z drugiej strony, jak nie będę wysyłał, to praca sama do mnie nie przyjdzie i do końca życia będę na utrzymaniu rodziców” (JZ – powód).

***Im więcej w trakcie rozmowy klient wypowiada Języka Zmiany, szczególnie języka mobilizującego, tym większa szansa, że zamierzony cel zrealizuje.***

Badania: Sellman, MacEwan, Deering i Adamson, 2007; Sellman i in., 2001 za: Miller, Rollnick, 2014.

To ważna wiedza mająca potwierdzenie naukowe. Dlatego trafne odczytywanie tych sygnałów i umiejętne na nie reagowanie, to bardzo przydatna umiejętność z punktu widzenia rozmowy o zmianie.

Badania Timothy Apodaca<sup>40</sup>, dotyczące wpływu różnych metod DM na częstotliwość pojawiania się Języka Zmiany i Języka Podtrzymania wskazują, że o ile nie ma statystycznie istotnej różnicy między stosowaniem odzwierciedleń oraz dowartościowań na wywoływanie Języka Zmiany (obie te metody DM są skuteczne) o tyle dowartościowania są tą metodą, która wywołuje najmniej wypowiedzi oddalających klienta od zmiany, czyli wywołują najmniej Języka Podtrzymania.

Dlatego, nabierając wprawy w stosowaniu Dialogu Motywującego doradcy uczą się uważności i przywiązywania wagi do słów jakimi ich rozmówcy mówią o zmianie. Rozumiejąc Język Zmiany jako zjawisko przybliżające do zmiany a rozdźwięk czy Język Podtrzymania jako zjawisko od zmiany oddalające, na bieżąco dokonują diagnozy procesu motywacyjnego klienta, dosto-

<sup>40</sup> Przytoczone wyniki badań Timothy Apodaca, członek MINT zaprezentował w trakcie międzynarodowej konferencji: *The 4th International Conference on Motivational Interviewing, 2014, Amsterdam.*

sowując swoje oddziaływania do stopnia gotowości klienta do realizacji celu. Ważne, aby doradca nie wzmacniał Języka Podtrzymania, a słysząc Język Zmiany, aby go podkreślił, podtrzymał i zachęcił klienta do rozwinięcia tematu. Świadczy on bowiem o rosnącym zaangażowaniu rozmówcy w pracę nad celem, a jego wypowiedzi mówiące o zobowiązaniu do zmiany sygnalizują faktyczną zmianę zachowania.

Wyniki analizy funkcjonalnej pokazują, że prawdopodobieństwo wypowiedziania przez osobę Języka Zmiany wzrasta wyłącznie po reakcjach specjalisty zgodnych z Dialogiem Motywującym, a nie po innych jego zachowaniach (Moyers i Martin, 2006, za: Miller, Rollnick, 2014). Oznacza to, że styl prowadzenia rozmowy w istotny sposób wpływa na rodzaj oraz natężenie wypowiedzi klienta o zmianie, a tym samym na jego wewnętrzną motywację.

Przyjrzyjmy się pokrótce trzem różnym stylom prowadzenia rozmowy.

## Style komunikacji

Porada prowadzona Dialogiem Motywującym to rozmowa prowadzona w określony sposób. Gdyby umieścić ją na kontynuum stylów, znajduje się ona pomiędzy stylem dyrektywnym, a stylem z przeciwnego krańca, czyli podążaniem (Miller, Rollnick, 2014).

- **Styl dyrektywny**, zwany też dowodzącym (*directing*), charakteryzuje się udzielaniem rad, zaleceń, instrukcji. Doradca realizujący taki styl podczas konsultacji mówi klientom co i jak powinni oni zrobić, a czego robić im nie wolno. Występuje z pozycji eksperta, który najlepiej wie jak rozwiązać problem klienta (Miller W.R., Rollnick S., 2014).
- **Styl podążający** (*following*) to styl z przeciwnego bieguna – polega na uważnym słuchaniu drugiej osoby, okazywaniu jej zrozumienia i jednocześnie powstrzymaniu się przez specjalistę od przekazywania klientowi własnych pomysłów, wskazówek czy propozycji. Taki doradca będzie podążał za każdym nowym wątkiem wprowadzonym do rozmowy przez klienta bez nadawania konsultacji konkretnego kierunku.
- **Dialog Motywujący** to rozmowa prowadzona stylem pośrednim pomiędzy tymi dwoma stylami, który nazywany jest *stylem ukierunkowującym* (*guiding*).

**DOWODZENIE  $\longleftrightarrow$  UKIERUNKOWYWANIE  $\longleftrightarrow$  PODĄŻANIE**

Rolę doradcy prowadzącego konsultację w stylu DM można zobrazować posługując się metaforą przewodnika górskiego.

**Przykład:**

Wyobraźmy sobie, że wyruszamy w góry z przewodnikiem górskim, który uprawia *styl dowodzący* – nie zważa on na naszą kondycję fizyczną oraz na nasze potrzeby i oczekiwania (a chcemy nacieszyć oczy pięknymi widokami). Przewodnik taki narzuca nam swoje tempo, mówi którędy powinniśmy iść (wybierając drogę w lesie, a nie tę, która prowadzi przez malowniczą dolinę), nie zważa na naszą zadyszkę i w trakcie wspólnej wyprawy mówi nam kiedy, jak często i gdzie mamy odpoczywać.

Jak czulibyśmy się z takim przewodnikiem? Jak wpływałoby to na naszą motywację do kontynuowania z nim wędrówki do odległego celu?

Z kolei *przewodnik podążający*, będzie podążał za nami wszędzie tam, gdzie będziemy chcieli (a przecież szlaków górskich tak dobrze jak on nie znamy), również wtedy kiedy z obranej drogi świadomie zejdziemy (bo na przykład zachwyci nas płynąca w oddali rzeka) lub kiedy w górskich ścieżkach się pogubimy. Czy z takim przewodnikiem do celu dojdziemy? Czy przed nocą do schroniska zdążymy?

Dobry przewodnik to osoba, która znając góry, wybierze szlak dostosowany do naszych potrzeb i możliwości. Przewodnik taki nie będzie nas ciągnął pod górę na siłę, ani nas spowalniał. Będzie reagował na bieżąco i adekwatnie do sytuacji: jeśli ze szlaku zbłądzimy, nie będzie ślepo podążał za nami, tylko zaprowadzi nas z powrotem na szlak. Kiedy uzna, że to potrzebne, podzieli się z nami swoją wiedzą, doceni nasze starania lub zmniejszy obrane tempo, dostosowując je do naszych możliwości.

W Dialogu Motywującym doradca jest tego typu przewodnikiem. Stwarza takie warunki rozmowy, że klient sam zaczyna mówić o zmianie, opierając się na własnych wartościach oraz powodach dla niego ważnych. Doradca w aktywny i selektywny sposób reaguje na wypowiedzi rozmówcy, na pojawiający się Język Zmiany i Język Podtrzymania, ułatwiając klientowi rozwiązanie własnej ambiwalencji.

### Definicja techniczna Dialogu Motywującego:

***Dialog Motywujący to oparty na współpracy, zorientowany na cel sposób komunikowania się, zwracający szczególną uwagę na Język Zmiany. Ma on w zamierzeniu umocnić osobistą motywację i zobowiązanie do osiągnięcia konkretnego celu, przez wydobycie oraz zbadanie u osoby jej własnych powodów do zmiany, w atmosferze akceptacji i troski.***

W.R. Miller, S. Rollnick, 2013.

Powyższa definicja Dialogu zwraca uwagę na aspekty techniczne prowadzenia rozmowy o zmianie (*cel, Język Zmiany i jego wydobycie*), jak i na atmosferę w jakiej jest ona prowadzona. Mowa tu o Duchu<sup>41</sup> (ang. *Spirit*) Dialogu Motywującego, który jest filozofią leżącą u podstaw DM oraz jego fundamentem.

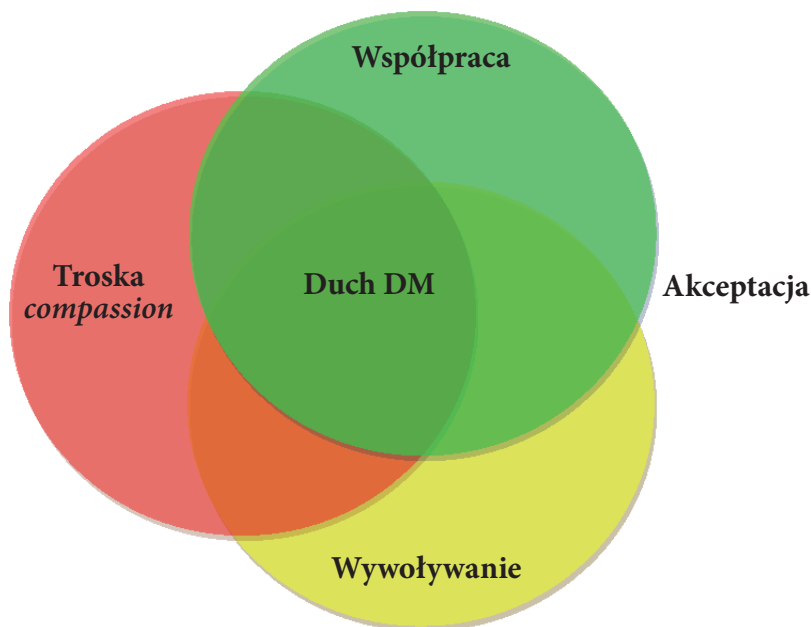
Aby zasadne było stwierdzenie, że konsultacja prowadzona jest zgodnie z Duchem DM, musi ona spełniać określone warunki:

Dialog Motywujący zakłada, że ludzie są niekwestionowanymi ekspertami, jeśli chodzi o nich samych. Doradca zawodowy ma wiedzę na temat rynku pracy, dostępnych ofert pracy, programów, staży, sposobów szukania zatrudnienia, itp. Natomiast klient wie najlepiej w jakim stopniu gotowy jest na zmianę, czego potrzebuje do podjęcia decyzji, co od zmiany go powstrzymuje, które propozycje doradcy są dla niego interesujące, a które ciekawe nie są. Jednym słowem, konsultacja prowadzona Dialogiem Motywującym to aktywna współpraca dwóch ekspertów – rozmowa równoważnych partnerów. Doradca we współpracy tej kieruje się troską<sup>42</sup> o klienta, co gwarantuje, że jego potrzeby i dobro są na pierwszym miejscu.

<sup>41</sup> Określenie MI Spirit (*Motivational Interviewing Spirit*) w przekładzie na język polski oznacza Ducha Dialogu Motywującego.

<sup>42</sup> W polskim przekładzie książki Millera i Rollnicka (2014), *Dialog motywujący. Jak pomóc ludziom w zmianie*, angielski termin „compassion” – jeden z elementów Ducha DM, tłumaczony jest jako „współczucie”. Polskie Towarzystwo Terapii Motywującej, zamiast terminu „współczucie” rekomenduje pojęcie „troska”. Termin „współczucie” potocznie kojarzony jest z odczuwaniem litości wobec osoby lub z przekonaniem, że klient jest zbyt słaby, bezbronny, i dlatego trzeba mu współczuć, co jest niezgodne z rozumieniem tego pojęcia przez twórców DM. DM zakłada, że klient ma wystarczające zasoby do wprowadzenia zmiany, a specjalista w rozmowie z nim nie kieruje się współczuciem, lecz troską o niego.





Źródło: Miller, Rollnick, 2013.

Jak piszą Miller i Rollnick: *Dialog Motywujący nie jest metodą podstępnego skłaniania ludzi do zmiany*<sup>43</sup>. Praktyk DM w rozmowie z klientem szanuje jego autonomię, wywołuje Język Zmiany, koncentruje się na zasobach klienta, doceniając jego osobiste wartości (dowartościowanie). Nie narzuca własnej perspektywy czy wizji, którą klient „powinien” realizować. Podkreśla możliwość wyboru i podejmowania przez osobę własnych decyzji, wyrażając akceptację. Nie oznacza to, że doradca musi podzielać opinie czy zgadzać się z decyzjami klienta (np: o pozostaniu na bezrobociu). Akceptacja oznacza, że doradca okazuje klientowi szacunek, uznaje ważne dla niego wartości, wyraża zrozumienie jego perspektywy, bez osądzania (trafna empatia). Tym samym podkreśla jego autonomię.

Konsultacja prowadzona zgodnie z Duchem DM musi zawierać wszystkie jego elementy: współpracę, wywoływanie, troskę oraz akceptację.

Jak piszą Miller i Rollnick: *Dialog Motywujący bez ducha staje się cyniczną sztuczką, próbą wpłynięcia na ludzi, aby zrobili to, czego nie chcą*<sup>44</sup>.

<sup>43</sup> Miller W.R., Rollnick S. (2014), *Dialog motywujący. Jak pomóc ludziom w zmianie*, op. cit., s. 36.

<sup>44</sup> Miller W.R., Rollnick S. (2014), *Dialog motywujący. Jak pomóc ludziom w zmianie*, op. cit., s. 34.



### Cztery aspekty akceptacji wg Millera i Rollnicka



Źródło: Miller, Rollnick, 2014.

Specjalista stosujący DM nie manipuluje klientem<sup>45</sup>, ale buduje z nim swego rodzaju przymierze, stwarzając warunki do prowadzenia dobrej i skutecznej rozmowy o zmianie. Wykorzystuje w tym celu konkretne procesy (o nich poniżej), metody DM (pytania otwarte, różne rodzaje dowartościowań i odzwierciedleń oraz podsumowania), osadzając to wszystko w Duchu DM, będącym sercem Dialogu Motywacyjnego. Te same metody, jednak zastosowane niezgodnie z Duchem DM (np.: pytanie otwarte: „*Jak pan mógł zrobić takie głupstwo?*”), metodami Dialogu Motywującego już nie są, gdyż jest to konfrontacja.

Spójrzmy na poniższy przykład rozmowy:

D. Czy od ostatniej wizyty szukała Pani pracy?

K. Noooo, nie miałam za bardzo możliwości... Wie Pan jak to jest przy dzieciach... Ale starałam się.

D. Yhm. A czy była Pani na jakiejś rozmowie w sprawie pracy?

K. No, w tej sytuacji było mi trudno...

D. A czy przeglądała Pani oferty?

K. Tak, przeglądałam, ale nic ciekawego nie znalazłam.

D. A gdzie i jak często Pani je sprawdzała?

<sup>45</sup> Podając przykład lustrzanego przeciwieństwa Ducha DM, Miller i Rollnick wskazują wydaną w 2011 r. książkę Pantalona, który pisze, że pytania otwarte pozwalają „skłonić drugą osobę do zrobienia czegokolwiek w ciągu mniej niż 7 min”. (za: Miller W.R., Rollnick S., 2014, Dialog motywujący. Jak pomóc ludziom w zmianie, op. cit., s. 34–35).

K. *No, tak raz w tygodniu. W internecie. Ale chyba urząd powinien mi coś zaproponować?*

D. *Tak, ale Pani też musi się bardziej angażować. Mam ofertę dla sprzedawcy w sklepie. Czy jest pani zainteresowana?*

K. *No nie wiem. Tam trzeba liczyć, a ja nigdy z matematyki nie byłam dobra. No i to ciężka praca, bo cały dzień na nogach, a mnie czasem w krzyżu łupie...*

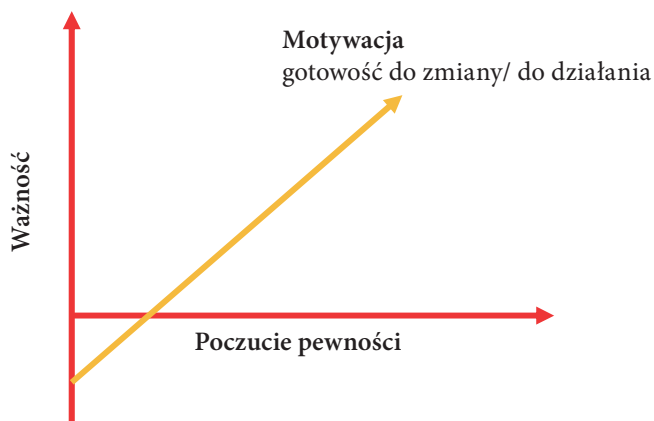
D. *Kryteria związane z wykształceniem Pani spełnia. Wystarczy nauczyć się obsługi kasy fiskalnej, a w urzędzie takie kursy mamy. Mogę panią pokierować.*

Powyższa rozmowa bardziej przypomina odpytywanie niż współpracę. Dlatego specjalista prowadzący rozmowę DM stosuje co najmniej dwa razy więcej odzwierciedleń niż pytań. Nie ma tu relacji partnerskiej. Doradca jest wyraźnym ekspertem. Jego pytania, to pytania zamknięte, które nie angażują klientki w rozmowę i nie zachęcają jej do większej aktywności. Powoduje to, że rozmówczyni pozostaje bierna. Doradca prezentuje brak empatii czy troski, ignorując istotne dla kobiety przeszkody, które utrudniają jej bardziej aktywne szukanie pracy. Jest dyrektywny. Zamiast wywoływać Język Zmiany koncentruje się na przekazaniu informacji, udzielaniu rad oraz dostarczeniu konkretnego rozwiązania, bez uważności i zainteresowania poważnymi obawami jakie kobieta wypowiada w związku z otrzymaną propozycją. Doradca ma swój pomysł na tę konsultację i go realizuje, bardziej popychając klientkę do celu, niż wydobywając jej wewnętrzną motywację do znalezienia odpowiedniej dla niej pracy.

## **Budowanie motywacji do zmiany**

W zrozumieniu klienta i jego ambiwalencji wobec zmiany przydatna jest wiedza na temat tego jak postrzega on ważność zmiany oraz jak on sam ocenia swoją zdolność do zmiany, a nie jak ocenia to doradca.

Jeśli zmiana dla klienta jest ważna i jednocześnie ma on poczucie, że potrafi wprowadzić ją w życie – jego wewnętrzna gotowość do realizacji celu na pewno będzie wyższa niż w przypadku osoby, która swoją zdolność do zmiany ocenia nisko. Prawidłowość tę obrazuje poniższy wykres:



Źródło: Miller, Rollnick, 2007, za: Erichsen P.

Ważność zmiany oraz pewność siebie (rozumiana jako poczucie własnej skuteczności, czyli przekonanie osoby, że potrafi ona dokonać zmiany), to dwa bardzo istotne elementy, z punktu widzenia motywacji do zmiany. W oparciu o nie Miller i Rollnick wyszczególnili cztery profile klientów.

<b>Grupa A. Mała ważność, mała pewność siebie</b>	<b>Grupa B. Mała ważność, duża pewność siebie</b>
Dla klientów tych zmiana nie jest istotna. Nie wierzą też, że są w stanie wprowadzić ją w swoim życiu.	Osoby te wierzą, że mogłyby wprowadzić zmianę, gdyby było to dla nich istotne, jednak nie są przekonane czy chcą zmieniać swoją obecną sytuację.
<b>Grupa C. Duża ważność, mała pewność siebie</b>	<b>Grupa D. Duża ważność, duża pewność siebie</b>
Dla tych klientów zmiana jest ważna, jednak problem polega na niskim poczuciu pewności, że potrafią osiągnąć swój cel.	Osoby z tej grupy postrzegają zmianę jako ważną i jednocześnie wierzą, że uda im się jej dokonać.

Tab. w oparciu o tab.6.1 w Miller, Rollnick, 2010 oraz rycinę 16.1. w: Miller, Rollnick, 2014.

Klienci z grupy D to osoby chętne i przekonane, że są zdolne do realizacji celu. Tak funkcjonują np. osoby z I profilu pomocy, które prezentują wysoką gotowość do działania.

Praca doradcy z klientami grupy C, dla których podjęcie zatrudnienia jest ważne, jednak nie wierzą oni w swoje umiejętności, powinna koncentrować się na wydobywaniu ich zasobów, podkreślaniu mocnych stron i zwiększaniu

ich poczucia skuteczności. Dotyczy to również osób z grupy A – najczęściej są to osoby długotrwale bezrobotne, z III profilu pomocy. Tu nieocenionym narzędziem są dowartościowania.

Prowadząc rozmowy z klientami grupy A i B doradca powinien koncentrować się na ważności zmiany, ponieważ jeśli osoby te nie będą postrzegały zmiany swojej sytuacji zawodowej jako wystarczająco istotnej, jest mało prawdopodobne, że podejmą jakiegokolwiek wysiłki w celu podjęcia zatrudnienia.

Podczas konsultacji z klientem badamy, w którym miejscu znajduje się on na tych dwóch wymiarach (ważności i pewności siebie). W tym celu wykorzystujemy skalowanie. Dzięki temu wiemy, czy rozwijać jego wewnętrzną motywację do zmiany poprzez zwiększanie poczucia pewności, czy też poprzez koncentrowanie się na ważności zmiany.

Spójrzmy na konkretny przykład budowania wewnętrznej motywacji do zmiany.

### Skalowanie ważności i poczucia pewności

Wyobraźmy sobie klienta z II profilu pomocy – Pana Tomka. To 50-letni mechanik samochodowy, który jakiś czas temu stracił pracę. Zamknięto zakład, w którym był zatrudniony przez ponad 30-ci lat. Pan Tomek opowiadając o sobie, mówi z pełnym przekonaniem, że jest dobrym fachowcem i chciałby pracować. Lubił swoją pracę i lubił czuć się potrzebny. Jednak nie ma pieniędzy na własny warsztat, nie wie jak się odnaleźć na rynku pracy, dlatego obecnie zastanawia się, czy jest sens zaczynać wszystko od nowa. Pan Tomek przeżywa ambiwalencję wobec zmiany.

W rozmowie z Panem Tomkiem doradca sprawdza na ile dana zmiana jest dla niego ważna. Robi to w określony sposób. Nie mówi: „*Podjęcie pracy w Pana sytuacji jest ważne*”. Nie tłumaczy: „*Praca zapewni lepszy byt Pana rodzinie*”. Zamiast tego wydobywa to, co jest istotne z punktu widzenia Pana Tomka, w kontekście zmiany jego sytuacji zawodowej. W tym celu może zastosować skalowanie i zadać pytanie:

**Doradca:** *Na ile na skali od 1 do 10 znalezienie pracy jest dla Pana ważne, gdzie 1 oznacza zupełnie nieważne, a 10 – bardzo ważne?*

**Pan Tomek:** Na 5

## Ambiwalencja Pana Tomka



Spójrzmy poniżej, na dwie różne możliwości reakcji doradcy na uzyskaną od Pana Tomka odpowiedź.

**Doradca:** *Dlaczego znalezienie pracy jest dla Pana ważne na 5 a nie na 10?*

Tak formułując pytanie doradca spowoduje, że Pan Tomek zacznie szukać argumentów przeciw zmianie. To na nich doradca skupi jego uwagę. W odpowiedzi usłyszysz zapewne:

**Pan Tomek:**

- *Bo jeszcze inne rzeczy w życiu są ważne. Na przykład zdrowie. Nie chcę się stresować i chodzić na jakieś rozmowy kwalifikacyjne. Po co mi to? Poza tym, przez całe życie pracowałem w tym samym warsztacie i nie wiem czy bym się odnalazł w nowym miejscu, i z nowymi ludźmi.*
- *Dla dzieci i żony nigdy nie miałem czasu, to teraz przynajmniej wnukami mógłbym się zająć.*
- *W moim wieku to może już lepiej sobie odpuścić? Może czas w końcu odpuścić i zostać na zasiłku? Żona ma emeryturę. Jakoś dajemy sobie radę. A im człowiek starszy, tym mniejsze ma wymagania od życia.*

Zobaczmy jak tak zadane pytanie wpływa na ambiwalencję Pana Tomka wobec zmiany. Doradca sprowokował go do wypowiedziania obaw i wątpliwości związanych ze zmianą, tj. znalezieniem pracy. W konsekwencji mężczyzna oddala się od zmiany, jego wewnętrzna motywacja do podjęcia zatrudnienia spada.

### Ambiwalencja Pana Tomka



Przejdźmy do drugiej możliwej reakcji doradcy:

**Doradca:** *Z jakich powodów znalezienie pracy jest dla Pana ważne na 5 a nie na 2?*

Zadając pytanie w ten sposób, doradca ukierunkowuje rozmowę z Panem Tomkiem na jego potrzeby i powody przemawiające za podjęciem zatrudnienia.

Co Pan Tomek na tak zadane pytanie odpowie? Dokładnie nie wiemy, ale z pewnością będzie to Język Zmiany.

**Pan Tomek:** *No wie Pani, jak tak pomyślę, to jednak zawsze lepiej mieć pracę niż jej nie mieć. I przyływ gotówki jest ważny, dach wymaga remontu. Rachunki same się nie spłacą. To i zmartwień mniej, jak się ma pracę, bo pożyczać nie trzeba. I można na więcej sobie pozwolić, na wakacje dla dzieci, no i żonie bym pomógł w utrzymaniu domu.*

**Doradca:** *Wymienił Pan ważne wartości związane z pracą. Praca daje Panu zabezpieczenie finansowe, poczucie stabilizacji i niezależność, którą Pan sobie ceni. Ważna jest też dla Pana rodzina. Dzięki pracy mógłby Pan odciążyć żonę i pomóc dzieciom.*

Doradca odzwierciedla ważne dla klienta wartości, które w jego przypadku są istotnym czynnikiem motywującym do zmiany. Odzwierciedlając Język Zmiany klienta, doradca w odpowiedzi prawdopodobnie usłyszy go jeszcze więcej.

**Pan Tomek:** *Dokładnie tak. Żona na pewno by się ucieszyła. I ja bym się wtedy też lepiej czuł.*

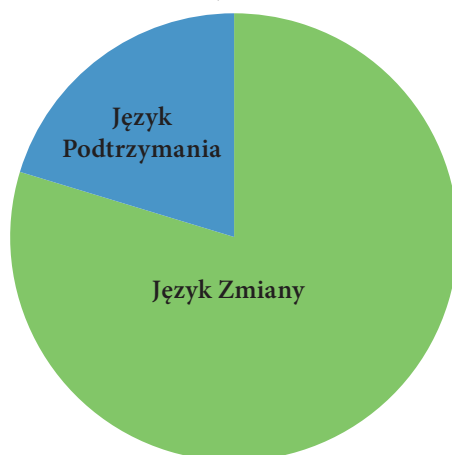
**Doradca:** *Jakie jeszcze widzi Pan korzyści z podjęcia zatrudnienia?* (pytanie otwarte wywołujące Język Zmiany)

**Pan Tomek:** *No, jak człowiek ma pracę, to wie po co rano z łóżka wstaje. Nie siedzę beczynnie tylko robię coś pożytecznego i jestem bardziej zadowolony z siebie. Czuję się komuś potrzebny. To daje satysfakcję, jak klient jest zadowolony i szef pochwali. I dzień szybko zleci, czasu na nudę nie ma. I z kolegami zawsze można pożartować. Poza tym ja lubię pogrzebać w silniku i smarem się ubrudzić. Wtedy czuję, że żyję.*

**Doradca:** *Jest Pan osobą aktywną i lubi Pan współpracować z innymi. Czuje Pan satysfakcję, kiedy widzi efekty swojej pracy. Z tego co Pan mówi wynika, że jest Pan dobrym fachowcem – szef i klienci cenili Pana umiejętności. Dzięki pracy czuje się Pan potrzebny. Ma Pan z tego wymierne korzyści.*

Doradca dowartościowuje klienta oraz odzwierciedla ważne dla niego powody przemawiające za podjęciem pracy.

#### Ambiwalencja Pana Tomka



Dzięki takiemu ukierunkowaniu rozmowy doradca wydobywa pomysły klienta, zamiast mu ich dostarczać („Jeśli Pan podejmie pracę, to żona będzie zadowolona”). Angażuje klienta, zwiększa jego aktywność w poszukiwaniu pomysłów i pomaga mu rozwiązać jego ambiwalencję.

**Należy podkreślić, że to nie doradca rozwiązuje ambiwalencję klienta, ale sam klient!**

Doradca ma mu jedynie w tym pomóc. W słowach klienta potrafi dostrzec ważne dla niego wartości, które docenia. Odzwierciedla, dowartościowuje

i podsumowuje wypowiedzi Pana Tomka, wywołując w ten sposób u niego więcej Języka Zmiany. To uruchamia i rozwija wewnętrzną motywację mężczyzny do zmiany jego obecnej sytuacji (bezrobocia). W konsekwencji ważność zmiany w oczach Pana Tomka wyraźnie wzrasta.

Kolejnym krokiem będzie sprawdzenie na ile klient jest przekonany, że potrafi wprowadzić zmianę w swoim życiu zawodowym. Do tego doradca może wykorzystać skalowanie poczucia pewności. Pracując na tej skali, może zapytać:

**Doradca:** „Dzięki czemu na tej skali jest Pan na 6 a nie na 3?”, prowokując tym samym mężczyznę do wydobywania własnych zasobów i dalej rozwijając ten temat:

„Jakie cechy czy umiejętności Pan posiada, które mogą przydać się w trakcie szukania pracy?”

Zamiast pytać: „Co jest przeszkodą?”, zapyta: „Co mogłoby Panu pomóc przejść na tej skali o jedno oczko wyżej?”

W ten sposób kieruje uwagę klienta nie na deficyty czy problemy, ale na jego zasoby i rozwiązania. W rozmowie stale odwołuje się do doświadczeń, umiejętności, potrzeb i pomysłów samego klienta, rozwijając tym samym jego świadomość mocnych stron i poczucie samoskuteczności – ważnego wymiaru motywacji, niezbędnego do uruchomienia działania.

**Rozwijanie poczucia własnej skuteczności klienta jest jednym z mechanizmów, za pomocą których DM wywołuje zmianę.**

Chariyeva i in., w druku, za: Miller, Rollnick, 2014.

## Procesy dialogu motywacyjnego i ich rola w rozmowie o zmianie

Rozmowa prowadzona Dialogiem Motywującym jest ukierunkowana na wydobywanie i rozwijanie wewnętrznej motywacji klienta do zmiany. Prowadzona jest zgodnie z czterema procesami DM. Procesy te to: angażowanie, ukierunkowywanie, wywoływanie i planowanie (Miller, Rollnick, 2014).

Procesy te w trakcie rozmowy płynnie przechodzą w siebie nawzajem. Każdy następny odbywa się na fundamencie tego, który został rozpoczęty wcześniej i który nadal przebiega na niższym poziomie jako jego podstawa.





Poniżej przedstawiona zostanie ich rola w rozmowie z klientem.

**Angażowanie** – budowanie dobrego kontaktu z klientem

Jedną z trudności jakie doradcy zgłaszają podczas szkoleń, to brak realnej współpracy z klientem. Mówią o osobach, które pozornie współpracują, przytakują, zgadzają się na ich propozycje, obiecują, jednak deklaracje te nie pociągają za sobą konkretnego działania. Współpraca jest pozorna. W rzeczywistości nie angażują się w pracę nad celem, pozostają bierni.

***Celem angażowania jest budowanie dobrego kontaktu na linii doradca – klient od pierwszych chwil spotkania.***

To warunek wstępny każdej rozmowy. Proces ten jest dwukierunkowy. Doradca angażuje w rozmowę klienta, okazując zrozumienie i swoje zainteresowanie tym co klient mówi i jednocześnie sam angażuje się w tę rozmowę. Od tego zaczyna się każda relacja. Jak mówi S. Rollnick: *Zaangażowanie jest najważniejsze i bardzo pomocne. Jeśli osoby, którym pomagamy dostrzegą, że słuchamy ich z uwagą i zainteresowaniem oraz że okazujemy im empatię, większe będzie prawdopodobieństwo, że same się zaangażują i że chętniej będą dążyły w kierunku zmiany (...). Cokolwiek się potem stanie, będzie łatwiejsze*<sup>46</sup>.

To co doradcom utrudnia angażowanie, to myśli, które pojawiają im się w trakcie rozmowy z klientem: „Mam mało czasu”, „Muszę wyrobić wskaźniki”, „Czekają na mnie papiery do wypełnienia”, „Dlaczego ten klient jeszcze nic nie robi?”, itp.

<sup>46</sup> Mrozowska O. (2014), *Dialog Motywujący oczami jego twórców – wywiad z Williamem R. Millerem i Stephenem Rollnickiem*, w: *Terapia. Uzależnienia i Współuzależnienia* Nr 1–2/2014, op. cit., s. 37.

Trudno pozbyć się tych barier w sytuacji przeciążenia nadmiarem obowiązków, presji czasu i oczekiwań konkretnych efektów pracy. W efekcie prowadzi to do napięcia i prowadzenia rozmowy w stylu dowodzącym. Aby w taką pułapkę nie wpaść S. Rollnick proponuje kierowanie się zasadą, którą nazwał „*zasadą 20-tu procent*”<sup>47</sup>.

Polega ona na tym, aby specjalista pierwsze 20% czasu spotkania z klientem (zarówno godzinnej rozmowy, jak 15 minutowej konsultacji) poświęcił przede wszystkim na zaangażowanie siebie i klienta we wspólną rozmowę. Po czym poznać, że to się udało? Kiedy klient powie: „*Tak, dokładnie tak. Widzę że mnie Pan/-i rozumie*”.

Zasada ta ma ukryty haczyk – otóż łatwo przewidzieć, że kiedy doradcy i klientowi uda się zaangażować w rozmowę, po upływie tych 20% zaangażowanie nie skończy się nagle, ale będzie utrzymywało się do końca wizyty. Te pierwsze 20% to bezcenny czas stanowiący solidną podstawę do następnych działań, jakimi są kolejne procesy DM.

Angażowanie prowadzi do skupienia się na konkretnym celu w trakcie rozmowy. Wtedy rozpoczyna się kolejny proces DM – ukierunkowywanie.

### Ukierunkowywanie

Proces ten ma na celu dokładne określenie kierunku, w którym specjalista z klientem będą zmierzać. W przypadku doradców zawodowych ich klienci zazwyczaj mają jasno określony, konkretny cel: znaleźć odpowiednią pracę.

Bywają jednak sytuacje, kiedy cel nie jest tak jednoznaczny i klient w jednym czasie rozważa kilka opcji, np.:

- myśli o podjęciu pracy na etacie;
- zastanawia się czy najpierw nie zadbać o podniesienie swoich kwalifikacji, poprzez udział w stażu lub kursie, co stworzyłoby mu szansę na zdecydowanie lepsze oferty pracy niż te, które są dla niego obecnie dostępne;
- rozważa rozpoczęcie własnej działalności gospodarczej (i pozyskanie na ten cel dofinansowania z urzędu pracy);
- po głowie chodzi mu również pomysł wyjazdu zarobkowego za granicę.

W takim przypadku ukierunkowywanie zaczyna się od przedyskutowania i ustalenia z klientem jego priorytetów oraz dokonania wyboru jednej z możliwych opcji.

<sup>47</sup> Dane ze szkolenia dla członków MINT prowadzonego przez W.R. Millera i S. Rollnicka: „Training with the Four-Process Model” w ramach MINT Forum 2013.

Doradca może pomóc klientowi dokonać wyboru, zadając mu różne pytania:

- „Wymienił Pan kilka wariantów, które Pan rozważa. Który z nich wydaje się Panu najbardziej realny w Pana sytuacji?”
- „Od realizacji którego celu chciałby Pan zacząć?”

Kiedy cel jest już określony, ukierunkowanie polega na trzymaniu się obranego kierunku.

Każdy z procesów Dialogu Motywującego jest nawracający. Oznacza to, że w trakcie współpracy z klientem odbywa się nieustannie. To, że klient był zaangażowany podczas pierwszej rozmowy w urzędzie nie oznacza, że z takim samym poziomem zaangażowania przyjdzie na następną wizytę. Dlatego kolejną z nim rozmowę doradca na nowo rozpocznie od angażowania. Podobnie dzieje się z ukierunkowaniem. Klient na kolejne spotkanie może przyjść z innymi celami, nowymi przemyśleniami i pomysłami oraz inną gotowością do działania. Między spotkaniami w jego życiu mogą pojawić się nowe przeszkody, zdarzyć się sytuacje, które wpłyną na zmianę jego potrzeb, priorytetów czy oczekiwań.

***Ukierunkowanie to uzgadnianie celu, stałe zawężanie perspektywy, ogniskowanie uwagi na zmianie.***

### Wywoływanie

Proces ten stanowi trzon Dialogu Motywującego, odróżniając go od innych metod.

***Wywoływanie polega na wydobywaniu wewnętrznej motywacji klienta do zmiany, poprzez selektywne wspieranie jego myśli o zmianie – wydobywanie pragnień, powodów i uczuć związanych z tą zmianą.***

Wiele konsultacji, porad, rozmów o zmianie opiera się na założeniu, że rolą specjalisty jest dostarczenie klientowi rad, zaleceń, wskazówek, konkretnych propozycji, czy gotowych rozwiązań problemu. Towarzyszy temu często tzw. odruch naprawiania, który obrazują przykładowe, kierowane do klienta wypowiedzi:

„*Ta oferta jest w sam raz dla Pana. Niech Pan się tam zgłosi*”, „*Powinien Pan zapisać się na ten kurs, bo to zwiększy Pana możliwości na rynku pracy*”, „*Niech się Pan nie obawia. Na początku będzie trudno, ale potem się Pan przyzwyczai i będzie dobrze*”.

Trudno zaprzeczyć, aby powyższe interwencje nie wynikały z najszczerzych i dobrych intencji doradcy, który stara się klientowi pomóc i chce udzielić mu wsparcia. Jednak takie oddziaływania najczęściej wywołują rozdźwięk i oddalają klientów od zmiany, ponieważ ludzie generalnie nie lubią, kiedy inna osoba mówi im co mają robić, tym bardziej jeśli jest to sprzeczne z ich własnym osądem sytuacji.

Wywoływanie to proces odwrotny od dostarczania. Wymaga zmiany optyki, co dla specjalistów często stanowi największe wyzwanie. Jak piszą Miller i Rollnick: *Aby uniknąć pułapki, musimy zrezygnować z założenia, że to my powinniśmy znać i dostarczyć wszystkich słusznych odpowiedzi*<sup>48</sup>.

Wywoływanie, będące zarówno jednym z elementów ducha DM jak i jednym z jego procesów, wymaga wyjścia z roli eksperta i powstrzymania się od odruchu naprawiania, który w naturalny sposób może pojawić się, kiedy doradca widzi lub słyszy jakie błędy popełnia klient.

Teoria autopercepcji stworzona przez Daryla Bema (1967) głosi, że *ludzie największą wagę przywiązują do tych argumentów, które wypowiadają sami*. Dlatego praktyk DM zamiast mówić klientowi, co i jak powinien on zrobić, i przekonywać go do zmiany, stosując odpowiednie metody DM (pytania, odzwierciedlenia czy dowartościowania), wydobywa ważne dla klienta pragnienia, potrzeby czy powody przemawiające za zmianą. Jest to istotne głównie dlatego, ponieważ do osiągnięcia celu przez klienta niezbędna jest jego własna aktywność i zaangażowanie.

#### Przykłady pytań wywołujących Język Zmiany:

- „Co chciałby Pan osiągnąć w wyniku naszej współpracy?” (pragnienie)
- „Jak ważne jest dla Pani podniesienie kwalifikacji zawodowych?” (potrzeba)
- „Jakie widzi Pan 3 najważniejsze korzyści z podjęcia pracy?” (powody)
- „Jakie Pani widzi największe minusy obecnej sytuacji?” (powody)
- „Jakie posiadane umiejętności mogą pomóc Panu w realizacji celu?” (zdolność)
- „Kiedy Pani zaczyna?” (zobowiązanie)

Podsumowując, *wywoływanie to skłonienie klienta do zastanowienia się i wyrażenia osobistych, ważnych dla niego argumentów przemawiających*

<sup>48</sup> Miller W.R., Rollnick S. (2014), *Dialog motywujący, Jak pomóc ludziom w zmianie*, op. cit., s. 36.

za zmianą. W ten sposób specjalista angażuje go we współpracę, rozwijając jego aktywność i poczucie odpowiedzialności za własne działanie. Podkreślając autonomię klienta, prowokując go do rozważań nad zmianą, doradca wydobywa i rozwija wewnętrzną motywację klienta, co zwiększa jego gotowość do realizacji celu. A kiedy klient podejmie decyzję o działaniu, możliwe jest przejście do kolejnego procesu – do planowania.

### **Planowanie**

Kiedy cel zmiany jest precyzyjnie określony, a klient jest już gotowy do działania (podjęcia pracy, rozpoczęcia stażu, przekwalifikowania zawodowego, decyzji o rozpoczęciu działalności gospodarczej, itp.), wówczas rozpoczyna się planowanie.

Proces ten obejmuje zarówno rozwijanie zobowiązania rozmówcy do zmiany przez doradcę, jak i wspólne z klientem konstruowanie konkretnego planu działania. Ponieważ każdy z poprzednich procesów nadal jest aktywny, również planowanie realizowane jest poprzez wydobywanie od klienta jego własnych pomysłów i rozwiązań, angażując w ten sposób klienta i ukierunkowując rozmowę na cel.

#### Przykłady pytań jakie może zadać doradca:

„Od czego chce Pan zacząć? „Jaki będzie kolejny krok?”, „Na jakie przeszkody w realizacji celu może Pan napotkać?”, „Jak sobie Pan z nimi poradzi?”.

Planowanie to proces, w trakcie którego mogą pojawić się problemy i przeszkody skłaniające klienta do powtórnego zweryfikowania swoich przemyśleń, i wymagające stworzenia nowego planu działania.

Do prowadzenia Dialogu Motywującego niezbędne są trzy z czterech procesów: angażowanie, ukierunkowywanie oraz wywoływanie. Planowanie to jedyny z nich, który konieczny nie jest. Są klienci, którzy po podjęciu decyzji o zmianie nie potrzebują doradcy przy jej planowaniu. Swój cel chcą realizować samodzielnie.

### **Udzielanie informacji i wskazówek zgodnie z Dialogiem Motywującym**

Udzielanie informacji czy wskazówek to jedno z wielu zadań doradców zawodowych. Podczas konsultacji prowadzonej zgodnie z DM, również i ta umiejętność wymaga postępowania w swoisty sposób. Doradca, który chce

klientowi udzielić informacji, przekazać radę lub przedstawić propozycję, w pierwszej kolejności pyta klienta o zgodę (jeśli ten wcześniej sam o to nie poprosił).

Przykład:

„Czy zechce Pani wysłuchać mojej propozycji?,” „Czy mógłbym coś zasugerować?,” „Czy chciałby Pan dowiedzieć się jak w podobnej sytuacji radzą sobie inni?,” itp.

Kiedy klient wyrazi chęć wysłuchania wskazówek lub informacji, wówczas doradca korzysta ze schematu: **wydobądź – dostarcz – wydobądź**.

Dialog to metoda krótkoterminowa. Doradca nie traci cennego czasu na dostarczanie klientowi informacji, które ten już posiada. Z tego powodu w pierwszej kolejności weryfikuje wiedzę klienta w danym zakresie:

- **Wydobądź** od klienta wiedzę, którą ten już posiada. Zadaj pytanie, co wie na dany temat (na temat procedur, przepisów, programów dla osób bezrobotnych, szkoleń, itp.).
- **Dostarcz** klientowi tych informacji, których nie ma, a które Twoim zdaniem są istotne. Przekaż potrzebną wiedzę na temat danego zagadnienia.
- **Wydobądź** od klienta informacje zwrotne. Zapytaj go, co o tym myśli, jak to widzi, co było pomocne?

Przykład udzielenia informacji zgodnie z DM:

D. *Co Pani wie na temat sposobów szukania pracy? Jakie sposoby dotychczas Pani wykorzystywała?* (wydobyć)

K. *Pytałam znajomych, mówiłam im, że szukam pracy. No i teraz tu przyszłam do urzędu, bo może coś dla mnie macie?*

D. *Dostarcza informacji na temat sposobów, których klientka nie wymieniła (szukanie w internecie, osobiste składanie cv, przeglądanie ofert urzędu pracy, informacje o stażach, pracach interwencyjnych, itp.).* (dostarczenie)

D. *Która z tych możliwości najbardziej Pani odpowiada?* (wydobyć)

K. *No, komputera i internetu to nie mam, więc żadnych cv przez internet nie będę wysyłać. Ale mogłabym raz w tygodniu przejść się po szkołach i przedszkołach u nas w miasteczku i poprosić, czy nie szukają sprzętaczki lub pomocy do kuchni. Nie wiedziałam też o tym, że macie tu jakieś prace interwencyjne. To mogłabym robić, póki nie znajdę nic na stałe.*

D. *Zatem szukanie pracy przez znajomych, sprawdzanie ofert na rynku lokalnym poprzez indywidualny kontakt z pracodawcą to dla Pani sposoby, w których najpewniej się Pani czuje i jest Pani gotowa na ich realizację. Interesują Panią też prace interwencyjne. Proponuję zatem, żebyśmy przyjrżeli się teraz takim ofertom. Co Pani na to? (podsumowanie oraz pytanie o zgodę na przedstawienie konkretnych ofert).*

K. *Tak, oczywiście. Z chęcią usłyszę co tu macie, a w międzyczasie mogę pochodzić i poszukać czegoś na stałe.*

Dialog Motywujący jest skoncentrowany na osobie, dlatego doradca udziela informacji i zaleceń tylko wtedy, gdy uzyska na to zgodę. W trakcie rozmowy stale odwołuje się do klienta, szanując jego autonomię. Pyta jak ocenia spotkanie, co było dla niego pomocne, z czego będzie chciał skorzystać. Celem udzielenia klientowi wskazówek czy informacji nie jest udzielenie rady, rozumiane jako powiedzenie co klient powinien zrobić, ale wspieranie go w zmianie.

## Podsumowanie

W swojej praktyce doradcy zawodowi spotykają bardzo różnych klientów. Jedno jest niezmiennie. To zawsze klienci podejmują decyzje i dokonują ostatecznego wyboru swojego zachowania.

W kontakcie z nimi doradcy wykorzystują zróżnicowane, skuteczne narzędzia pracy. Doradcy, którzy mieli okazję poznać Dialog Motywujący, oceniają że jest to metoda dla nich. Dialog Motywujący przeciwdziała pojawieniu się rozdźwięku w relacji i umożliwia obniżenie oporu osoby wobec zmiany. Jednocześnie, specjalista nie traci energii i cennego czasu na przekonywanie rozmówcy do działania. Dla doradców to duże odciążenie. W tym kontekście DM przeciwdziała wypaleniu zawodowemu, uwalniając ich od ciężaru podejmowania wyborów czy decyzji za klientów.

Co istotne, porada z wykorzystaniem DM nie musi być długą rozmową. Ważne, aby była odpowiednio poprowadzona. W jej efekcie to sam klient wypowiada istotne dla niego argumenty przemawiające za zmianą, co uruchamia i rozwija jego wewnętrzną motywację do działania.



**Polecana literatura:**

- Ericksen P., *Aim for motivation – the key factor of all great results!*, Implement Consulting Group, [implementconsultinggroup.com](http://implementconsultinggroup.com)
- Guay F., Senecal C., Gauthier L., Ferent C. (2003), *Predicting Career Indecision: A Self-Determination Theory Perspective*, Journal of Counseling Psychology, Vol. 50, No. 165–177.
- Lierman L. (2011), *Incorporating Motivational Interviewing into Career Counseling*, Career Convergence Web Magazine, w: <http://associationdatabase.com>
- Martin T., Christopher P.J., Houck J.M., Moyers T.B. (2011), *The structure of client language and drinking outcomes in Project MATCH*, Psychology of Addictive Behaviors, Vol. 25(3), No. 439–445.
- Miller W.R., Rollnick S. (2014), *Dialog motywujący. Jak pomóc ludziom w zmianie*, The Guilford Press 2013, wydanie polskie: Kraków, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, 2014.
- Miller W.R., Rollnick S. (2013), *Motivational Interviewing. Helping people Change* (3rd ed.), New York, The Guilford Press.
- Miller W.R., Rollnick S. (2010), *Wywiad motywujący. Jak przygotować ludzi do zmiany*, The Guilford Press 2002, wydanie polskie: Kraków, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, 2010.
- Moyers, T.B., Miller, W.R. (2013), *Is low therapist empathy toxic?* Psychology of Addictive Behaviors, Vol. 27(3), 878–884.
- Mrozowska O. (2014), *Dialog Motywujący oczami jego twórców – wywiad z Williamem R. Millerem i Stephenem Rollnickiem*, w: *Terapia. Uzależnienia i Współuzależnienia* Nr 1–2/2014, 37–40.
- Rollnick S., Miller W.R., Butler Ch.C. (2010), *Wywiad motywujący w opiece zdrowotnej. Jak pomóc pacjentom w zmianie złych nawyków i ryzykownych zachowań*, The Guilford Press, 2008, wydanie polskie: Warszawa, Wydawnictwo Szkoły Wyższej Psychologii Społecznej Academica, 2010.
- [www.motivationalinterviewing.org](http://www.motivationalinterviewing.org)



Patrycja Załuska

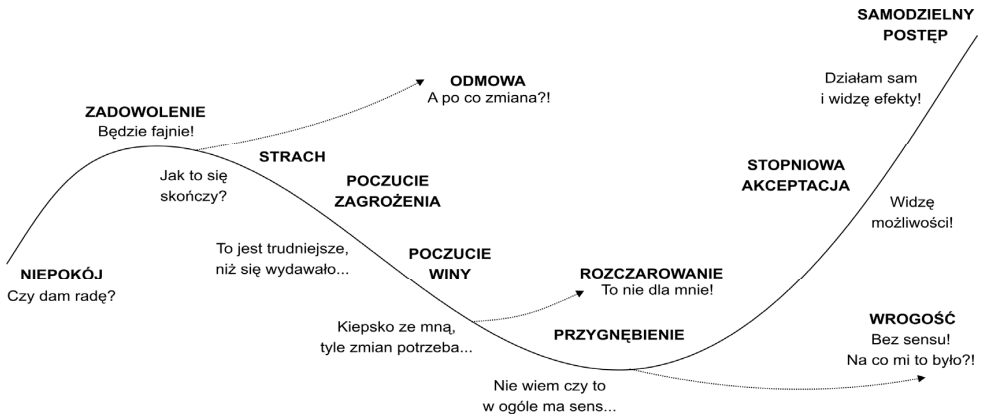
## IV. Metody i techniki coachingu w poradnictwie zawodowym

*Wydaje nam się, że cel jest najważniejszy, bo  
przyświeca całej drodze, jest jej symbolem.  
Ale on nie ma aż takiego znaczenia. To droga  
jest ważna, a cel jest potrzebny, by wyruszyć.  
Gdyby go nie było, nie ruszylibyśmy z miejsca.  
Od celu zależy droga, taka jest jego rola.  
Z drugiej strony osiągnięcie celów potwierdza  
trafność naszych wyborów i ważne jest,  
by je osiągnąć, choć nie za wszelką cenę.*

Marek Kamiński,  
Alfabet, Warszawa 2013

Jedną z najbardziej poszukiwanych kompetencji na rynku pracy jest gotowość do zmian. Tempo zmian z jakim spotykamy się i często mierzymy w naszym otoczeniu powoduje, że dotychczasowa *pewność zatrudnienia ustępuje miejsca zdolności do podejmowania zatrudnienia*. Co stanowi o tym, że czujemy się gotowi czy zdolni do tego aby stawić czoło zmianie niezależnie od tego czy dotyczy ona sfery osobistej czy zawodowej? Zmiana nie jest łatwym przedsięwzięciem, wiedzą to zarówno nasi klienci, jak i my – doradcy. Zmiana, która nie jest wynikiem własnej decyzji pociąga za sobą nierzadko burzę emocjonalną, szczególnie w początkowej fazie. Emocje, z którymi przychodzą do nas klienci wylewają się wtedy na nas niczym nieszczęścia z *puszki Pandory*. Gdyby przytoczyć jedną z głoszonych wersji mitu, wtedy na dnie puszki miałyby pozostać wyłącznie *nadzieja*. Dotarcie do niej to często jedno z kluczowych działań naszej pracy. Ukazanie klientowi, że ponad wszelkimi nieszczęściami jest jeszcze nadzieja, i to właśnie w jej kierunku warto patrzeć oraz razem z nią można pewniej wkroczyć w to co niepewne, czyli zmianę.

Rys. 1: Krzywa zmiany



Źródło: Marciniak Ł., Rogala-Marciniak S., *Coaching – zbiór narzędzi wspierania rozwoju*, Wolters Kluwer SA, Warszawa 2013.

Aby wsparcie, które dajemy klientom było skuteczne, tj. wiązało się z realizacją celów klienta, którymi najczęściej są znalezienie pracy lub zmiana dotychczasowej, muszą zaistnieć 3 etapy:

- odmrożenie istniejących schematów myślenia i działania,
- poszukiwanie nowych możliwości działania,
- zamrożenie nowych, sprawnie działających schematów.

Chaos to stan, którego doświadczają nasi klienci szczególnie podczas fazy odmrożenia. W niej następuje destabilizacja *status quo*, co powoduje, że albo wchodzimy w to co przed nami, albo pozostajemy w tym co dotychczas, mówiąc wprost: *pracy nie będzie, zmiany nie będzie, nic nie będzie...*

## Rola doradcy w procesie zmiany u klienta

Jak pomóc na tym etapie osobom, które wspieramy? Najważniejsze jest przyjrzenie się osobistemu „JA” – klienta, jego przekonaniom, wartościom, potrzebom. Podważenie jego *status quo*. Zadanie pytań: *Po co robisz to co robisz? Po co szukasz pracy? Co się zmieni jak ją znajdziesz? Co wtedy będziesz z tego miał? Czego nie będziesz miał jak już ją znajdziesz?*

Pytając, prowokujemy naszych klientów do tego, aby nie czując się osądzeni, konfrontowali się z własną rzeczywistością, z samymi sobą, a finalnie aby wzięli odpowiedzialność za podjęcie działania lub jego zaniechanie.

***Zadawanie trafnych i wnikliwych pytań jest umiejętnością, którą musi posiadać każdy coach, warto również aby posiadał ją każdy doradca zawodowy.***

Odpowiadając na pytanie „po co?” odniosę się do jednej z głównych bolączek większości doradców pracujących aktywnie z klientami, tj. do ograniczonego czasu spotkania. Jak podczas 20–30 min porozmawiać z klientem, tak aby on sam:

- ustalił cel,
- powiązał go z rzeczywistością, w której żyje na co dzień,
- zaczął kreatywnie generować rozwiązania sytuacji,
- wybrał takie rozwiązanie, które będzie dla niego możliwe do wykonania od razu po zakończonym spotkaniu z nami, a wszystko to przy założeniu, że odpowiedzialność za cel, decyzje i działanie w całości spoczywa na kliencie? Odpowiedzią są *pytania*. Zaczynaj zadawać wnikliwe, trafne, adekwatne, zmuszające do myślenia, skłaniające do przyjęcia innej perspektywy, zachęcające do wiary w siebie, i mobilizujące do działania pytania.

***Zadawanie pytań chroni przed biernym przyjmowaniem tego, co mówią inni i przeciwdziała stagnacji, a także inspirowanie do energicznego zastosowania naszych zdolności twórczych w celu rozwiązania problemu***<sup>49</sup>.

W relacji z klientem, niezależnie od tego ile czasu ona trwa, zależy nam aby wyniósł on ze spotkań z nami jak największą wartość dla siebie i swojej sytuacji. Z mojego doświadczenia wynika wprost, że oczywistą wartością jaką wynoszą ze spotkań klienci są np. ustalenie celu zawodowego, czy przygotowanie dokumentów aplikacyjnych.

Natomiast nieporównywalnie większą, trwałą i procentującą dalej korzyścią jest to kiedy odzyskują na nowo wiarę w to, że potrafią, że nadają się, że mają wystarczającą ilość zasobów do tego, aby zacząć zmieniać otaczającą ich rzeczywistość, i nie boją się wziąć odpowiedzialności za swoje dalsze działania.

---

<sup>49</sup> Stoltzfus T., *Sztuka zadawania pytań w coachingu*, Wrocław 2012, str. 8.

## Coaching – definicja i założenia

*Coaching jest jedną z wielu praktycznych form wspierających rozwój osobisty. Podstawowym założeniem coachingu jest proces, w wyniku którego klient osiąga swój zamierzony cel<sup>50</sup>.*

Według International Coach Federation – największej i najstarszej na świecie organizacji zrzeszającej profesjonalnych coach'ów, coaching jest interaktywnym procesem, który pomaga pojedynczym osobom lub organizacjom w przyspieszeniu tempa rozwoju i polepszeniu efektów działania. Coachowie pracują z klientami w zakresach związanych z biznesem, rozwojem kariery, finansami, zdrowiem i relacjami interpersonalnymi. Dzięki coachingowi klienci ustalają konkretniejsze cele, optymalizują swoje działania, podejmują trafniejsze decyzje i pełniej korzystają ze swoich naturalnych umiejętności.

Profesjonalni coachowie są nauczeni słuchania, obserwowania i przystosowywania własnego podejścia do indywidualnych potrzeb klienta. Dążą do wydobycia rozwiązań i strategii z wnętrza klienta. Wierzą, że klient jest z natury kreatywny i pełen pomysłów. Zadanie coacha polega na wydobyciu tych umiejętności, zasobów i kreatywności, które klient już posiada<sup>51</sup>.

Coaching, bazując między innymi na pozytywnej psychologii, zakłada że<sup>52</sup>:

- w każdym z nas są odpowiedzi i rozwiązania;
- każdy z nas może żyć z wykorzystaniem całego swojego potencjału;
- każdy z nas posiada talenty, które mogą pomóc w osiągnięciu celów i realizacji misji;
- głównym celem coachingu jest poszerzanie samoświadomości i odpowiedzialności za swoje życie.

## Coaching a doradztwo zawodowe

Czym w takim razie proces coachingowy różni się od procesu doradczego, w którym również odnajdujemy osobę klienta, nastawienie na pracę w procesie oraz na osiągnięcie celu, z którym kieruje się do nas klient.

<sup>50</sup> Cywińska A., Majewska S., Pępiak-Kowalska K., Szewc E., *Coaching*, Fundacja VCC, Lublin 2013, str. 8.

<sup>51</sup> <http://www.icf.org.pl>

<sup>52</sup> Cywińska A., Majewska S., Pępiak-Kowalska K., Szewc E., *Coaching*, Fundacja VCC, Lublin 2013, str. 15.

### **Rady i porady**

Niezależnie od przyjętego przez doradcę modelu pracy z klientem poradnictwo zawodowe dopuszcza w swoich metodach m.in. sugerowanie, naprowadzanie, udzielanie rad i porad<sup>53</sup>. W coachingu żadne z wymienionych nie może mieć miejsca. Coach nie podchodzi do klienta z pozycji eksperta, autorytetu czy osoby uzdrawiającej. Relację coacha z klientem można określić jako partnerską<sup>54</sup>.

Coachowie są ekspertami w tematyce procesu jakim jest coaching i nie muszą mieć specjalistycznej wiedzy na temat konkretnej dziedziny życia, która dotyczy klienta. Jeśli coachowie posiadają wiedzę na temat konkretnych dziedzin, mogą z niej korzystać, aby prowadzić całość procesu. Nie wykorzystują jednak swojej wiedzy eksperckiej, aby dokonywać oceny, kierować lub tworzyć rozwiązania dla klienta<sup>55</sup>.

Z kolei w pracy doradcy zawodowego wiedza dotycząca zawodów (przynajmniej na poziomie ogólnym), aktualnych trendów i zmian na rynku pracy jest kluczowa, aby poradnictwo można było określić jako profesjonalne i skuteczne.

### **Relacja**

Kolejna różnica polega na w relacji jaką nawiązujemy z klientem. W relacji coachingowej związek między coachem i klientem jest podstawą dla procesu coachingu. Coach i klient *intencjonalnie* budują relację, którą charakteryzuje rosnący wzajemny szacunek i zrozumienie. Taka relacja nie jest produktem ubocznym coachingu czy dodatkiem do całości procesu<sup>56</sup>.

W poradnictwie zawodowym wsparcie klienta może być realizowane zarówno w procesie, zachowując powyższe, jak i jednorazowo. Praca procesowa zakłada w sobie zaufanie klienta do doradcy, nie tylko jako do *specjalisty* ale również do człowieka, natomiast jednorazowe wsparcie nie stwarza takiej możliwości.

<sup>53</sup> Wojtasik B., *Doradca zawodu. Studium teoretyczne z zakresu poradownictwa*. Wydawnictwo UW, Wrocław 1993, str. 62.

<sup>54</sup> <http://www.icf.org.pl>

<sup>55</sup> <http://www.icf.org.pl>

<sup>56</sup> <http://www.icf.org.pl>

### **Zakres wsparcia**

Coaching może dotyczyć bardzo różnorodnych osobistych i zawodowych zagadnień. Poradnictwo zawodowe, co do zasady, swoim wsparciem obejmuje stricte obszar zawodowy klienta. Oczywistym jest, iż osobiste tło często towarzyszy osobom, które wspiera doradca zawodowy, jednak cele nad którymi pracuje on z klientami zawierają się w obszarze życia zawodowego. W relacji coachingowej klient wspólnie z coachem określają zakres pracy, który nie powinien być ograniczany do żadnej wąskiej dziedziny zastosowań<sup>57</sup>.

### **Zasoby**

Zarówno w procesie coachingowym jak i doradczym pracujemy z tzw. zasobami klienta (którymi są m.in. umiejętności, talenty, predyspozycje, cechy, doświadczenie, zasoby ludzkie, materialne, finansowe etc.). Jako doradcy zawodowi wsparcie klienta możemy rozpocząć od diagnozy kompetencji (zasobów), na podstawie której ustalamy cel zawodowy, a tym samym kierunek i cel współpracy. Coaching zawsze rozpoczynamy najpierw od doprecyzowania celu, w kontekście którego odkrywamy zasoby klienta, mające służyć jego realizacji.

Sposób pracy z klientem zależy od jego potrzeb. Jeśli klient szuka informacji, wiedzy na konkretny temat związany z rynkiem pracy czy z zawodami, oczekuje diagnozy posiadanych kompetencji, wypracowania dokumentów aplikacyjnych czy wsparcia w przygotowaniu do rozmowy kwalifikacyjnej, bez wątpienia nie ma tu przestrzeni na pracę coachingową.

Jeśli natomiast klient nie wie czego chce, jaki ma obrać kierunek działań, jaką decyzję podjąć, jak zmienić dotychczasowe schematy działania lub odwrotnie – wie dokąd zmierza, ale brak mu przekonania i motywacji, wtedy praca oparta na rozmowie coachingowej czy narzędziach może być tą formą, która wesprze klienta skutecznie i efektywnie.

### **Pytania czy rozwiązania**

Jak już wspomniano, jednym z głównych problemów, wobec których stoją doradcy, jest brak wystarczającego czasu na pracę z klientem. Tym co stanowczo zwiększa efektywność rozmowy są odpowiednie pytania. Nie bez

<sup>57</sup> <http://www.icf.org.pl>

przyczyny coach'owie zawdzięczają swoją skuteczność i efektywność m.in. umiejętności zadawania tzw. pytań sięgających sedna<sup>58</sup>.

### ***Pytania sięgające sedna, czyli:***

- Odzwierciedlające aktywne słuchanie oraz rozumienie punktu widzenia klienta.
- Otwarte.
- Nie sugerujące rozwiązań.
- Proste.
- Nie zawierające interpretacji.
- Nie zawierające opinii na temat samego klienta lub jego działań. (Coach zadaje pytania, które przybliżają klienta do jego pragnień, zamiast pytań, które dotyczą oceny lub spojrzenia wstecz).
- Nie zaczynające się od „dlaczego”.
- Pogłębiające.
- Sięgające sedna sytuacji.

Warto pamiętać o tym, aby zadając tego typu pytania, nie nastawiać się na uzyskanie jasnych odpowiedzi w każdej rozmowie, z każdym klientem. Wiele zależy od osobowości klienta, jego gotowości, indywidualnej sytuacji, relacji jaką współtworzymy oraz etapu procesu doradczego/coachingowego.

Natomiast *odpowiednie* pytania zadane w odpowiednim momencie mogą uruchomić w kliencie gotowość do poszukiwania rozwiązań, podejmowania refleksji nad własnym życiem, a co za tym idzie, podjęcia konkretnych działań, mierzenia się z porażkami, wyciągania wniosków i podejmowania kolejnych prób zmierzających do znalezienia optymalnych rozwiązań. Wszystko to przy założeniu pełnej odpowiedzialności klienta za podejmowane kroki i decyzje.

Zatem przyjrzyjmy się krótko jakie pytania są warte, aby się nimi posługiwać.

### ***Pytania otwarte***

Chcąc jak najszybciej doprecyzować z czym klient się do nas zgłasza często używamy pytań zamkniętych czyli zaczynających się od „czy”.

<sup>58</sup> <http://www.icf.org.pl>

Przykład:

*Czy patrząc realistycznie na swoje życie, możesz się tego podjąć?*

Zauważmy, że na to pytanie można odpowiedzieć po prostu *tak* lub *nie*. A taka odpowiedź nie wyzwała refleksji u klienta, nie uruchamia jego myślenia. Może ewentualnie wzbudzić wątpliwość co do indywidualnych możliwości jakie posiada w danym momencie i zasugerować, że są one niewystarczające do podjęcia próby działania i znalezienia rozwiązania.

Oczywiście pytania zamknięte same w sobie nie są złe. Są przydatne w sytuacjach wymagających doprecyzowania czy uszczegółowienia lub wyboru, niosą w sobie jednak pewne ryzyko. Zadawane jedno po drugim mogą sprawić, że klient nie tylko poczuje się oceniany ale też zamknie się w sobie<sup>59</sup>.

Nam zależy natomiast na tym, aby to *klient zaczął przejmować inicjatywę w życiu, zatem niech zacznie od przejęcia inicjatywy w rozmowie z nami*.

Umożliwią mu to pytania otwarte. Można na nie odpowiadać na różne sposoby, zmuszając do myślenia, gdyż wymagają dłuższej odpowiedzi niż tylko *tak* lub *nie*.

Jak zatem zmienić sposób zadawania pytań z zamkniętych na otwarte?  
Zacznij zamieniać czy na *co, jak...*

Przykład:

*Czy patrząc realistycznie na swoje życie, możesz się tego podjąć?*

na: *Jak zmieni się Twoje życie, jeśli się tego podejmiesz?*

I na to pytanie klient może odpowiedzieć na wiele sposobów. My natomiast w udzielonej odpowiedzi możemy odnaleźć jego motywację, wizję, cele, wartości, zasoby i wiele innych, tylko pozwólmy mu mówić.

**Pytania nie sugerujące rozwiązań**

Pytania zamknięte, sugerujące rozwiązania, to po prostu rady ze znakiem zapytania. I znowu, nie wyzwalają one ani inicjatywy ani odpowiedzialności. Na poziomie praktycznym pytania sugerujące rozwiązanie powstają jako intuicyjne rozwiązanie. Coś co powiedział nam klient, budzi naszą ciekawość, zaczynamy się zastanawiać jaki jest zasadniczy problem, tworzymy rozwiązanie i oferujemy je. Tymczasem chodzi o to, żeby wrócić do rzeczy, która nas zainteresowała i zapytać o nią<sup>60</sup>.

<sup>59</sup> Stoltzfus T., *Sztuka zadawania pytań w coachingu*, Wrocław 2012, str. 12.

<sup>60</sup> Stoltzfus T., *Sztuka zadawania pytań w coachingu*, Wrocław 2012, str. 13.



To co możemy zrobić to zamienić tego typu pytanie na pytanie otwarte.

Przykład:

*Czy nie powinieneś najpierw zapytać się żony, zanim podejmiesz decyzję?  
na: Na kogo wpłynie Twoja decyzja? Jak wpłynie?*

Pytania nie zawierające interpretacji

Przykład:

Spotykamy się z klientem, który mówi: „*Jestem zmęczony już tym szukaniem pracy. Żona się denerwuje, kłócimy się. Nie chce mi się wracać do domu. Chciałbym, żeby wszyscy dali mi święty spokój*”

Pytanie typu: *Od jak dawna nie szukasz pracy?* może spowodować zdenerwowanie u klienta (nie powiedział, że nic nie robi, tylko że jest zmęczony sytuacją) oraz poczucie bycia ocenianym, co może podważyć zaufanie do naszej osoby. Postawione pytanie przedstawiło naszą interpretację sytuacji, gdyż tak naprawdę nie wiemy jeszcze czy klient zaprzestał poszukiwań. Wspomniał tylko, że jest zmęczony sytuacją, co nie oznacza braku działań z jego strony i zaangażowania.

To co może być pomocne to *posługiwanie się słowami klienta*. Wplecenie ich do swojego pytania np. „*Czego dzisiaj potrzebujesz? lub Od jak dawna jesteś zmęczony? lub Co sprawia, że chcesz mieć święty spokój?*”

Wtedy takim pytaniem budujemy dalszą relację z klientem. Sprawiamy, że czuje się wysłuchany i rozumiany, a często potem zmotywowany do podjęcia kolejnej próby działań.

### **Pytania nie zawierające opinii i oceny**

Przeciwieństwem pytań nie zawierających opinii i oceny są *pytania retoryczne*, tzn. zawierające własne zdanie na temat sytuacji.

Przykład:

*Naprawdę chcesz tak dalej niszczyć siebie, swoją rodzinę i życie zawodowe?*

Zauważmy, że powyższe zdanie uznajemy za pytanie tylko dlatego, że na końcu ma znak zapytania. Treść natomiast w żaden sposób nie zawiera sformułowania, dzięki któremu dajemy szansę na wypowiedź drugiej osobie. To co za sobą niesie to osąd lub zdanie na temat naszego rozmówcy, który po tak zadanyemu pytaniu może i ma prawo przyjąć pozycję obronną. Jak zatem zmienić takie pytanie na pytanie nie zawierające opinii i oceny.

Przemysł swoje nastawienie do klienta<sup>61</sup>:

- Sprawdź jakie emocje powoduje w Tobie kontakt z klientem i co je wyzwała?
- Z jakiego powodu osądzam mojego klienta. Jakie moje potrzeby zaspokajam tym działaniem.
- Czego nie dostrzegam? Czy mogę się mylić w ocenie sytuacji mojego klienta?
- Jaki potencjał dostrzegam w moim kliencie? Jakie zdolności, możliwości?

### **Pytania nie zaczynające się od „dlaczego”**

Pytania „dlaczego” najczęściej wyzwalają w nas przyjęcie postawy obronnej i natychmiastową chęć tłumaczenia się czy usprawiedliwiania z danej sytuacji, działań etc. Aby współpraca z klientem była efektywna potrzebujemy jego otwarcia, zaufania i zaangażowania, co budujemy m.in. dzięki aktywnemu słuchaniu, nie osądzaniu, skupieniu się na zasobach i możliwościach klienta. Rozwiązaniem jest zamiana „dlaczego” na „co lub z jakiego powodu.”

#### Przykład:

„Dlaczego zwolniłeś się z pracy? na: *Co sprawiło, że zwolniłeś się z pracy? lub Z jakiego powodu zwolniłeś się z pracy?*”

Proste przeformułowanie powoduje, że rozmowa jest kontynuowana w atmosferze otwarcia i akceptacji, a to z kolei wpływa na relację jaką budujemy z klientem i znacząco może wpłynąć na skuteczność i efektywność wsparcia jakie oferujemy klientowi.

### **Pytania pogłębiające**

Pytania pogłębiające są to pytania, które potrafią silnie wybrzmieć w kliencie i zapoczątkować, spowodować lub uwieńczyć zmianę<sup>62</sup>.

Pytania te mogą się wiązać z silnymi emocjami u klienta, skierowanymi bądź na sytuację w jakiej się znajduje, na inne osoby będące uczestnikami tej sytuacji, na siebie samego czy nawet paradoksalnie na nas – osoby, które wspierają klienta. Często pytania te mogą być *momentem przełomowym* we wsparciu klienta.

<sup>61</sup> Stoltzfus T., *Sztuka zadawania pytań w coachingu*, Wrocław 2012, str. 14.

<sup>62</sup> Cywińska A., Majewska S., Pępiak-Kowalska K., Szewc E., *Coaching*, Fundacja VCC, Lublin 2013, str. 25.

Przykład<sup>63</sup>:

- *O co nie chcesz abym Cię zapytał/a?*
- *Czego potajemnie się boisz?*
- *Jakie jest najprostsze wyjście z tej sytuacji?*
- *Jakie pytanie mogę Ci zadać, aby Ciebie zmotywować do działania?*

**Pytania sięgające sedna**

Pytania sięgające sedna, czyli tzw. kluczowe pytania, są narzędziem szczególnie pomocnym wtedy, gdy chcemy *ukierunkować klienta na rozwiązanie sytuacji*. Zdarza się, że nasz rozmówca podczas spotkania „utknął”, nie widzi możliwości rozwiązań, czy wręcz twierdzi, że nie ma rozwiązania.

Przykład:

Klient: *Chciałbym wyjechać z rodziną na wakacje w tym roku, ale nie mamy pieniędzy, gdyż w tym roku musimy pomalować pokój dziecka.*

Doradca: *W jaki sposób możecie znaleźć pieniądze i na wakacje i na odmalowanie pokoju dziecka?*

Klient: *To niemożliwe abym znalazła pracę do Świąt, jednocześnie opiekując się dzieckiem.*

Doradca: *W jaki sposób możesz szukać pracy tak aby znaleźć ją do Świąt, jednocześnie zapewniając dziecku opiekę?*

Zauważmy, że w żadnym z tych pytań nie zasugerowaliśmy rozwiązania. To co mogą spowodować powyższe pytania, to rozpoczęcie przez klienta poszukiwania rozwiązań, które leżą w jego zasobach (np. podjęcie dodatkowej pracy, dzięki której pokój dziecka i wakacje będą możliwe) lub w zasobach zewnętrznych (np. babcia/siostra etc. opiekująca się dzieckiem 2 godziny dziennie podczas, których klientka szuka pracy).

Oczywiście możemy doradzić powyższe rozwiązania, ale jeśli pozwolimy klientom na znalezienie ich samodzielnie (nawet tych oczywistych, najprostszych), wtedy znowu spowodujemy wyzwolenie poczucia sprawstwa, wpływu na własne życie, decyzje, działania itd.

Wypracowanie nowego sposobu zadawania pytań przez doradców, może znacząco wpłynąć na usprawnienie zarówno pojedynczych spotkań jak i ca-

<sup>63</sup> Cywińska A., Majewska S., Pępiak-Kowalska K., Szвец E., *Coaching*, Fundacja VCC, Lublin 2013, str. 26.

łego procesu doradczego z klientami. Adekwatnie i odpowiednio zadane pytania wyzwalają w kliencie refleksję na temat swojej osoby i sposobu dotychczasowego działania. Pytania te *zostają w głowie klienta* nie tylko podczas spotkania z nami, często również poza nim. To sprzyja podejmowaniu przez klientów samodzielnych, konkretnych działań pomagających im w dookreśleniu czy znajdowaniu odpowiedzi. Efektem jest widoczne wsparcie w rozwoju i motywacja do dalszej nauki i pracy.

### Pytania kartezjańskie

Pytaniami, które bardzo efektywnie pomagają doprecyzować cel klienta są tzw. pytania kartezjańskie. Przede wszystkim oceniają wagę celu oraz identyfikują potencjalne blokady na drodze do jego realizacji. Używamy ich w początkowej fazie rozmowy i/lub procesu coachingowego lub coachingowo-doradczego.

#### Przykłady pytań kartezjańskich:

- Co się może *wydarzyć*, jak *osiągniesz* swój cel?
- Co może się *nie wydarzyć*, jak *osiągniesz* cel?
- Co się może *wydarzyć*, jeśli *nie osiągniesz* celu?
- Co może się *nie wydarzyć*, jeśli *nie osiągniesz* celu?

Przykładowe pytania w kontekście celu jakim jest np. zmiana pracy:

- *Co się może wydarzyć w Twoim życiu jak zmienisz pracę?*
- *Czego może nie być jak już zmienisz pracę? Co się nie wydarzy jak zmienisz pracę?*
- *Co się może wydarzyć w Twoim życiu jeśli nie zmienisz pracy?*
- *Czego nie będzie w Twoim życiu, jeśli nie zmienisz pracy?*

Udzielenie odpowiedzi na te cztery pytania bardzo mocno konfrontuje klienta z problemem, z którym się do nas zwrócił. Pokazuje mu jego cel w czterech różnych *lustrach*. Każde z tych pytań możemy pogłębiać krótkim *co jeszcze ...?* tak aby zmotywować, zachęcić klienta do wejścia głębiej w perspektywę, która nie jest dla niego naturalna.

Przy zastosowaniu tego rodzaju pytań często spotykam się z następującą reakcją: *nigdy jeszcze nie myślałam w ten sposób o tej sytuacji...* Trudność w odpowiedzeniu sobie na te pytania pokazuje nam m.in. to, że wyjście poza

dotychczasowy schemat myślenia nie jest proste, a co dopiero jego zmiana. Jest to natomiast konieczne aby mógł się dokonać proces zmiany u klienta, w którym mu towarzyszymy.

## Rozmowa coachingowa w pracy doradczej

### Schemat/struktura rozmowy

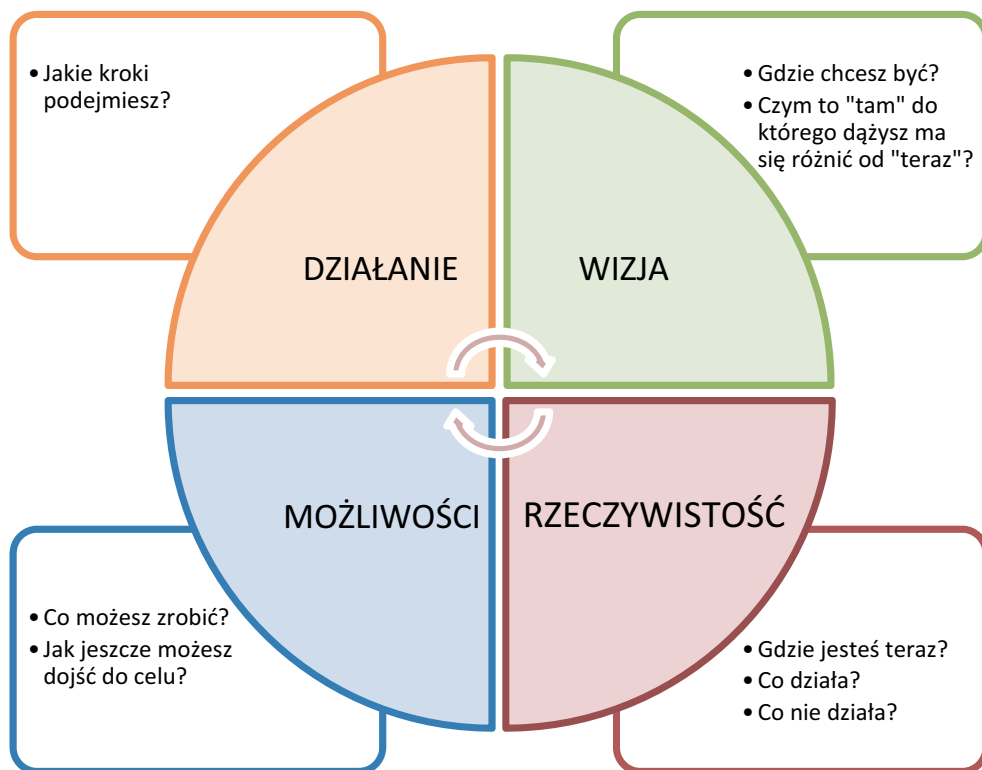
Osoby, które się zwracają do doradcy lub do coacha, przychodzą z problemami, za którymi stoją określone potrzeby, np. potrzeba znalezienia pracy, potrzeba zmiany pracy, potrzeba wyższej pensji etc.

Na początku określamy zakres wsparcia i jeśli decydujemy się, wspólnie z klientem, na to aby pracować na celach, które nie wymagają wsparcia *stricte* doradczego, możemy podjąć się pracy, korzystając z narzędzia jakim jest rozmowa coachingowa, która jest czymś więcej niż tylko rozmową.

Podczas spotkania poruszamy się według określonego schematu, dzięki któremu klient skupia się nie tylko na swoich potrzebach, ale dąży do sprecyzowania celu, szukania rozwiązań i nowych opcji oraz podjęcia konkretnych decyzji. Na koniec zobowiązuje się do podjęcia takiego działania, na które jest gotowy, i które pozwoli mu zweryfikować to co ustalił i wypracował podczas spotkania z nami. Niezależnie od przyjętego modelu konwersacji w rozmowie coachingowej są obecne następujące elementy: wizja, rzeczywistość, możliwości i działanie (patrz Rys. 2). Modele konwersacji sprawdzają się nie tylko podczas sesji/spotkań coachingowych, lecz również podczas krótkich interakcji z klientem (10–15 min.), które mogą przybrać charakter coachingowy. Przyczyniają się do zwiększenia efektywności rozmowy i zachęcają do celowego nastawienia na działanie<sup>64</sup>.

<sup>64</sup> Stoltzfus T., *Sztuka zadawania pytań w coachingu*, Wrocław 2012, str. 28.

Rys. 2: Obszary pracy w coachingu



Źródło: opracowanie własne.

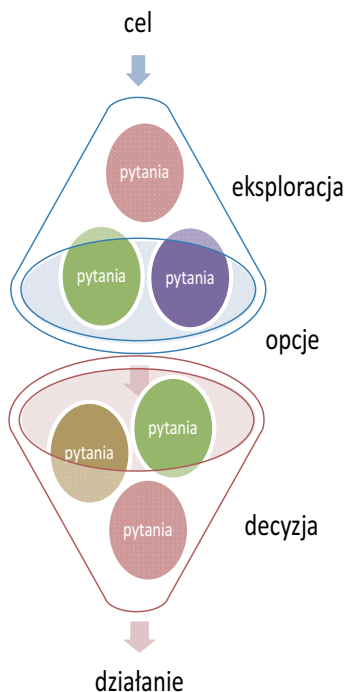
## Lejek coachingowy

Podczas rozmowy, która opiera się na modelu lejka coachingowego zaczynamy od określenia celu, tj. odpowiedzi jaki jest ostateczny cel klienta. Następnie za pomocą pytań otwartych poszerzamy obraz sytuacji, eksplorując ją. Uzyskanie jak największej ilości informacji pomaga w dookreśleniu opcji i wybraniu tych, które są odpowiednie dla sytuacji klienta.

W kolejnym kroku klient podejmuje decyzję o wyborze sposobu działania i rozmowa kończy się, gdy klient wybiera krok lub kroki, do których realizacji się zobowiązuje.

Obrazowo interakcja z klientem oparta o model lejka coachingowego może wyglądać następująco:

Rys. 3: Lejek coachingowy



Źródło: opracowanie własne na podstawie Stoltzfus T., *Sztuka zadawania pytań w coachingu*, Wrocław 2012.

Przyjrzyjmy się jakie pytania możemy zadawać w poszczególnych etapach rozmowy coachingowej lub krótkiej interakcji z klientem o charakterze rozmowy coachingowej<sup>65</sup>.

### Krok 1: Pytania o cel

- Co chcesz osiągnąć poprzez spotkania ze mną?
- Co się zmieni, gdy osiągniesz cel?
- Jak zmierzymy Twój postęp? Po czym poznasz, że osiągnąłeś cel (że spotkania miały sens)?
- Co chciałbyś zmienić za trzy miesiące, za pół roku (lub w innym wybranym terminie)?
- Jak brzmi Twój cel, ten który zależy tylko i wyłącznie od Ciebie (nie od innych)?

<sup>65</sup> Stoltzfus T., *Sztuka zadawania pytań w coachingu*, Wrocław 2012; Stoltzfus T., *Leadership Coaching*, Booksurge, 2005.

### Krok 2: Eksploracja

- Wspomniałeś/aś, że ... (np. Wspomniałeś/aś, że straciłeś pracę ...). Co doprowadziło do tej sytuacji?
- Wspomniałeś/aś, że czujesz się ... (np. Wspomniałeś/aś, że czujesz się zmęczona). Co się za tym kryje?
- Widzę, że jest to ważne dla Ciebie ... *lub* Widzę, że ważne jest dla Ciebie, to że .... Możesz powiedzieć coś więcej? Z jakiego powodu?

### Krok 3: Opcje

- Co mógłbyś zrobić, aby zbliżyć się do Twojego celu?
- Co jeszcze?
- Jakie inne opcje/możliwości przychodzą Ci do głowy?
- Opracujmy pięć potencjalnych możliwości. Co jeszcze mógłbyś...?
- Jak inaczej możesz to zrobić?
- Czego byś nigdy nie zrobił?
- Co robiłeś w podobnych sytuacjach w przeszłości? (tu sięgamy do przeszłości jako do *zasoby* klienta. Skupiamy się na sytuacjach kiedy zrealizował cel, osiągnął sukces).
- Jakie przeszkody czy pokusy widzisz na drodze do osiągnięcia celu? Jak możesz ich uniknąć lub przeciwdziałać?

### Krok 4: Decyzja

- Możliwości, które wymieniłeś to: ... Która z nich jest najłatwiejsza do zrealizowania?
- Która jest najtrudniejsza?
- Która najszybciej Cię doprowadzi do celu (niezależnie czy jest łatwa czy trudna)?
- Którą opcję wybierasz?

### Krok 5: Działanie

- Co konkretnie zrobisz?
- Co zrobisz i kiedy?
- Do czego chcesz się zobowiązać?
- Jak realny jest to plan? Czy mamy omówić jakieś przeszkody?

Zauważmy, że do momentu kroku nr 3 tj. opcji, opieramy się na *pytaniach otwartych*. Dopiero w momencie, gdy klient doprecyzowuje decyzję i działa-

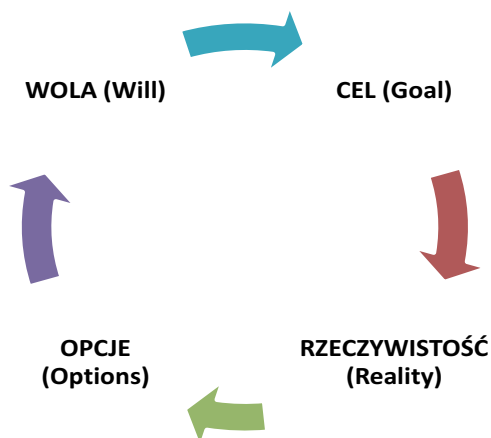


nie warto zadać pytania zamknięte, tak aby *zacieśniać* rozmowę i prowokować klienta do podjęcia decyzji oraz działania. Dodatkowo, należy podkreślić, że pytania są *krótkie*. Całość wymaga od nas oczywiście kompetencji związanych z umiejętnym komunikowaniem się, szczególnie związanych z aktywnym słuchaniem, dzięki któremu wiemy w jakim momencie i jakie pytanie możemy zadać.

## Model GROW

Innym modelem rozmowy coachingowej, często wykorzystywanym przez coach'ów, trenerów i wielu doradców jest model GROW (skrót od: GOAL – cel, REALITY – rzeczywistość, OPTIONS – opcje, WILL – wola). Został on opracowany przez Johna Whitmora, byłego mistrza rajdowego, uznawanego obecnie za pioniera rozwoju coachingu zorientowanego na efektywność.

Rys. 4: Model GROW



Źródło: opracowanie własne.

Model GROW jest prostym i skutecznym schematem prowadzenia sesji coachingowej lub spotkania/interakcji o charakterze coachingowym. Skupia się na obiektywnych czynnikach i konkretnych działaniach, dlatego najlepiej sprawdza się w pracy na celach sprecyzowanych oraz wymiernych, tj. ustalenie planu działania czy podjęcie decyzji. Jeśli mamy do czynienia z klientem, który chce popracować nad osobistą misją, pokonaniem własnych słabości lub innymi osobistymi celami, wtedy pracujemy mniej schematycznie. W przy-

padku wsparcia w obszarze zawodowym model GROW jest jak najbardziej adekwatnym i skutecznym narzędziem.

Pytania, które stosujemy w modelu GROW są podobne lub takie same jak w przypadku modelu lejka coachingowego.

Przykład pytań możliwych do zastosowania w rozmowie według modelu GROW:

**Krok 1: Pytania o zdefiniowanie celu**

- Co chcesz osiągnąć podczas dzisiejszego spotkania?
- Po czym poznasz, że osiągnąłeś cel?
- Czego oczekujesz?
- Na ile masz na to wpływ?

**Krok 2: Pytania o rzeczywistość**

- Czego próbowałeś do tej pory w kontekście Twojego celu?
- Jak to wygląda dzisiaj?
- Co doprowadziło Cię do tego miejsca?
- Co jest najważniejsze w tej sytuacji?

**Krok 3: Pytania o opcje**

- Jakie masz możliwości?
- Co możesz zrobić? Co jeszcze?
- Co by było gdybyś na wszystko miał wpływ? A co gdybyś miał nieograniczone możliwości?
- Jakie są wady i zalety wymienionych rozwiązań?
- Kto mógłby Ci pomóc?
- Co mogłoby Ci pomóc?
- Jakie widzisz zagrożenia a jakie korzyści tych rozwiązań?

**Krok 4: Decyzja i zobowiązania**

- Którą możliwość wybierasz?
- Co zrobisz?
- Jaki będzie Twój pierwszy krok?
- W skali od 1 do 10 na ile osiągnąłeś cel spotkania?
- Z czym wychodzisz z dzisiejszego spotkania?

Niezależnie od tego na jaki model rozmowy się zdecydujemy, warto aby na początku skupić się na jednym schemacie i jak najczęściej go praktykować.

Praktyka pozwoli nam osiągnąć moment, kiedy to w sposób naturalny i elastyczny, będziemy używać wybranego schematu podczas rozmowy czy interakcji z klientem.

### **Biała kartka – czyli jak sprawnie ustalić cel z klientem, który nie wie czego chce**

Często osoby, które się do nas zwracają czują się zagubione w życiu, i zamiast spełnienia oraz satysfakcji, borykają się z wieloma problemami dnia codziennego. Rozpoczęcie procesu wsparcia od pytań *czego pragniesz? o czym marzysz?* wydaje się wówczas co najmniej nie na miejscu, gdyż to, z czym się mierzy klient w danym momencie, to jak najszybsze rozwiązanie problemu a nie, cytując: *tracenie czasu na mrzonki, które z rzeczywistością mają niewiele wspólnego*. Co wtedy możemy zrobić, jakie pytania zadać aby skłonić klienta do wejścia w wizję jego życia, dzięki której będzie mógł określić cel oraz utożsamić się z nim. Jednym z narzędzi, bardzo prostych i szybkich, można je przeprowadzić nawet w ciągu 20 minut, jest *biała kartka*.

Kładziemy przed klientem czystą kartkę papieru. Pośrodku rysujemy pionową linię dzielącą kartkę na dwie części. Lewą stronę tytułujemy „czego nie chcę” i prosimy klienta o to aby wypisał WSZYSTKIE rzeczy, sytuacje (*antyciele*), których nie chce w swoim życiu. Następnie prawą stronę kartki tytułujemy „czego chcę” i prosimy aby wypisał tu czego pragnie. Klient może w prosty sposób odwrócić antyciele zamieniając je na cele lub wpisać te, które być może już pojawiły się w jego głowie.

To proste narzędzie pozwala klientowi na *wypuszczenie powietrza* z emocjonalnego balona oraz przyjrzenie się „czarno na białym” sytuacji, w której się znajduje i przejścia od negacji do konstruktywnego procesu myślowego.

### **Koło rozwojowe – wielowymiarowe narzędzie w pracy doradcy zawodowego**

Koło rozwojowe jest prostym, a jednocześnie niezwykle skutecznym narzędziem, które pozwala usystematyzować założone przedsięwzięcia, sytuacje czy zagadnienia. Służy do zdiagnozowania obecnego stanu klienta (*rzeczywistości*), jego poziomu zadowolenia z tego stanu oraz może stanowić doskonały

punkt wyjścia do określenia celu lub celów. To również jeden z najlepszych sposobów ustalania priorytetów oraz znajdowania wysoce efektywnych planów działania ukierunkowanych na osiągnięcie jasno zdefiniowanych i mierzalnych celów<sup>66</sup>.

Istnieje wiele możliwości zastosowania koła rozwojowego, np. w odniesieniu do:

- całego życia,
- obszaru zawodowego,
- wybranej sfery życia lub działalności,
- ściśle określonej sytuacji lub wyzwania.

Każdy z nas żyje w określonym otoczeniu, środowisku (systemie). Zmiany jakich doświadczamy w życiu w jednym obszarze wpływają bezpośrednio lub pośrednio na inne obszary naszego życia oraz na inne osoby, z którymi żyjemy i spotykamy się na co dzień. Koło rozwojowe, zamiast tradycyjnego postrzegania rozwiązań w kategoriach „przyczyna – skutek”, zakłada szukanie takiego punktu, w którym najmniejszy wysiłek spowoduje największe zmiany w całym systemie<sup>67</sup>.

Istnieje wiele możliwości użycia tego narzędzia w pracy doradcy, zarówno w poradzie indywidualnej jak i grupowej. Wszystko zależy od naszej kreatywności w jego użyciu w odpowiednim momencie pracy z klientem oraz od jego potrzeb. Poniżej zaprezentowano trzy przykłady zastosowania tego narzędzia, od najszerzego, obejmującego całe życie wspieranej osoby, poprzez zastosowanie narzędzia ukierunkowane na jeden obszar życiowy i ostatnie, które jest związane z planowaniem skutecznego procesu doradczego.

## Koło życia

Koło rozwojowe pozwalające dokonać klientowi samooceny kluczowych dla niego obszarów życia, najczęściej jest nazywane Kołem życia. Dzięki niemu klient może dokonać oceny swojej rzeczywistości, wybrać obszar będący *dźwignią* dla pozostałych, doprecyzować cele zarówno te, w których osiągnię-

<sup>66</sup> Wilczyńska M., Nowak M., Kućka J., Sawicka J., Sztajerwald K., *Moc coachingu*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2011, 2012, str. 74.

<sup>67</sup> Wilczyńska M., Nowak M., Kućka J., Sawicka J., Sztajerwald K., *Moc coachingu*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2011, 2012, str. 75.

ciu będziemy go wspierać, jak i te, które będzie mógł osiągnąć samodzielnie. W wyniku pracy z kołem życia, klient będzie mógł stworzyć plan działania i zdecydować jakie kroki podejmie, aby zbliżyć się do realizacji swojego celu.

Rys. 5: Koło życia



Źródło: opracowanie własne.

Ponieważ Koło życia pozwala klientowi dokonać samooceny w kluczowych dla niego obszarach życia, zarówno ilość tych obszarów oraz ich nazwy zależą od indywidualnej sytuacji klienta. W początkowej pracy z tym narzędziem możemy posiłkować się zaproponowanymi powyżej obszarami.

Każdy z zaproponowanych obszarów może mieć różne znaczenie w zależności od klienta, z którym pracujemy. Warto też pamiętać, że nie wszystkie wymienione obszary mogą być obecne w życiu osoby, którą wspieramy.

Koło może inaczej wyglądać dla osoby samotnej, dla matki lub ojca rodziny. Również obszar związany z pracą może być rozumiany odmiennie przez osoby bezrobotne, a inaczej przez osoby chcące zmienić pracę. Dla osób młodych ważny może być obszar związany ze środowiskiem, który może być rozumiany w ich przypadku jako dbanie o środowisko naturalne, z kolei dla tzw. społeczników ten obszar może być rozumiany jako zaangażowanie np. na rzecz społeczności lokalnej.

Pamiętajmy aby zawsze doprecyzować ilość obszarów kluczowych dla życia klienta oraz ich znaczenie. Możemy pomóc w doprecyzowaniu zadając pytania: *Jak rozumiesz ten obszar? Co jest w nim obecne? Kto jest w nim obec-*

ny? Pracę z Kołem życia zaczynamy od poproszenia klienta o określenie poziomu zadowolenia z każdej wymienionej w nim dziedziny życia.

Przykładowa sekwencja pytań jakiej możemy użyć:

- *Jaka jest Twoja satysfakcja/zadowolenie w każdym z tych obszarów?*
- *Oceń ją na wybranej przez siebie skali (np. 1–10, 0 – 100%)*
- *Co widzisz patrząc na swoje koło?*
- *Czy na tym kole możesz pojechać?*
- *Które obszary wpływają na siebie wzajemnie?*
- *Co łączy te wszystkie obszary?*
- *Która z zaznaczonych części w największym stopniu wpływa na pozostałe?*
- *Wybierz obszar, który jest dźwignią dla pozostałych (tzn. ten, który jeśli ulegnie poprawie to pociągnie za sobą pozostałe).*
- *Jaki w wybranym przed chwilą obszarze (obszar dźwigni) chciałbyś osiągnąć poziom zadowolenia?*
- *Wypisz 10–15 działań, których możesz się podjąć aby zwiększyć w wybranym obszarze swój poziom zadowolenia/satysfakcji.*
- *Które z wymienionych działań jest najłatwiejsze dla Ciebie?*
- *Które jest najtrudniejsze?*
- *Które działanie jest najbardziej efektywne tj. najszybciej przybliży Cię do celu (niezależnie od tego czy jest trudne czy łatwe)?*
- *Wybierz z nich 3 działania możliwe do zrobienia w najbliższym czasie.*
- *Wybierz jedno działanie, które zaczniesz wykonywać już dziś.*

## Koło kompetencji

Koło rozwojowe może służyć również do pracy z kompetencjami klienta. Znajomość kompetencji jest ważna w sytuacji poszukiwania pracy, zmiany zawodu, awansu etc.

Przykład:

Przyjrzyjmy się sytuacji kiedy klient chce zmienić pracę oraz zawód. Aktualnie wykonywany zawód to sprzedawca, docelowy to specjalista ds. rekrutacji. Załóżmy, że klient zgłosił się do nas aby uzyskać wsparcie i pomoc w szukaniu pracy na nowym stanowisku. Uzgodniliśmy zakres wsparcia

obejmujący przygotowanie dokumentów aplikacyjnych (tu pracujemy czysto doradczo) oraz pracę nad motywacją klienta do podjęcia wyzwania. Dobrym wyborem w tej sytuacji jest użycie Koła kompetencji jako koła rozwojowego. Dzięki pracy z tym narzędziem klient może ocenić poziom posiadanych już kompetencji oraz tych, które są potrzebne do tego, aby otrzymać nową pracę.

Rys. 6: Koło kompetencji

Koło kompetencji sprzedawcy



Koło kompetencji specjalisty ds. rekrutacji



Źródło: opracowanie własne.

To jakie kompetencje umieścimy w kole zależy od decyzji doradcy, który zna indywidualną sytuację klienta. Powyżej wymienione kompetencje są tylko propozycją, którą możemy elastycznie zmieniać i dopasowywać. Pracę z Kołem kompetencji zaczynamy podobnie jak w poprzednim przypadku tj. od poproszenia klienta aby określił poziom zadowolenia z posiadanych przez siebie poszczególnych kompetencji.

Przykładowa sekwencja pytań, których możemy użyć korzystając z Koła kompetencji w sytuacji wyjściowej klienta, tj. jego pracy jako sprzedawcy:

- *Jaka jest Twoja satysfakcja / zadowolenie z posiadanych kompetencji?*
- *Oceń je na wybranej przez siebie skali (np. 1–10, 0 – 100% lub innej)*
- *Co widzisz patrząc na to koło?*
- *Czy to koło może pojechać?*

- *Która z wymienionych kompetencji w największym stopniu wpływa na pozostałe?*
- *Co chciałbyś zmienić?*

Następnie możemy rozpocząć pracę z Kołem kompetencji specjalisty ds. rekrutacji, które leżą w obszarze celu klienta, jakim jest podjęcie pracy na nowym stanowisku.

Używamy ponownie tych samych pytań, które zastosowaliśmy powyżej i możemy kontynuować pracę z klientem następująco:

- *Jaki poziom zadowolenia chciałbyś uzyskać w poszczególnych kompetencjach?*
- *Wybierz kompetencję, która jest dźwignią dla pozostałych (tzn. tą, która jeśli ulegnie poprawie to pociągnie za sobą pozostałe)*
- *Jakie teraz stawiasz sobie cele?*
- *Co konkretnie chcesz osiągnąć?*
- *Po czym poznasz, że osiągniesz cel?*
- *Co się zmieni dzięki temu, że osiągniesz cel?*
- *Wymień 5 opcji / możliwości rozwoju wybranej kompetencji – dźwigni, których możesz się podjąć aby zwiększyć swój poziom zadowolenia.*
- *Co teraz jest przed Tobą?*
- *Do jakiego pierwszego kroku chcesz się zobowiązać?*

## **Koło kariery**

Kolejną możliwością wykorzystania koła rozwojowego jest Koło kariery, które może być stosowane zarówno w pracy z klientem indywidualnym jak i z grupą.

Dzięki niemu możemy na początku procesu doradczego zaplanować i ustalić zakres wsparcia. W trakcie procesu doradczego możemy użyć Koła kariery jako miernika, który pozwoli zmierzyć postępy klienta i dokonać ewentualnej weryfikacji zakresu wsparcia.

Po zakończonej pracy, Koło kariery może być pomocne w ocenie stopnia satysfakcji klienta ze współpracy z doradcą oraz określenia ewentualnych nowych wyzwań stojących przed klientem.

Zaprezentowane koło jest tylko propozycją, która może być dowolnie zmieniana oraz dostosowywana do możliwości doradców i potrzeb ich klientów.



Rys. 7: Koło kariery



Źródło: opracowanie własne.

Przykładowe pytania jakie możemy zadać klientowi rozpoczynając pracę z tym narzędziem:

- *Jaka jest Twoja satysfakcja/zadowolenie w poszczególnych obszarach?*
- *Oceń ją na wybranej przez siebie skali (np. 1–10, 0 – 100% lub innej)*
- *Co widzisz patrząc na to koło?*
- *Która z zaznaczonych części w największym stopniu wpływa na pozostałe?*
- *Które obszary chciałbyś zmienić?*
- *W czym konkretnie potrzebujesz wsparcia podczas naszych spotkań?*
- *Którym obszarem chciałbyś zająć się w pierwszej kolejności?*

Założmy, że klient zwraca się do nas po wsparcie w przygotowaniu dokumentów aplikacyjnych. Użycie Koła kariery może poszerzyć perspektywę klienta i pozwolić zdecydować w czym jeszcze potrzebuje wsparcia oraz ewentualnie zaplanować wspólne działania w tym kierunku.

Inne możliwości zastosowania koła rozwojowego:

- Koło wartości
- Koło potrzeb
- Koło relacji
- Koło przedsiębiorcy

W zależności od tego jakie zastosowanie wybierzemy czas pracy z tym narzędziem może trwać od 20 do 60 minut.

## Korzyści z coachingu w poradnictwie zawodowym

Coraz częstsza obecność coachingu w poradnictwie zawodowym nie powoduje absolutnie odejścia od wsparcia czysto doradczego. Zastosowanie wybranych modeli, technik czy narzędzi coachingowych może wzmocnić pozycję doradcy, uczynić jego pracę bardziej skuteczną i efektywną oraz pozwolić na osiągnięcie, w możliwie krótkim czasie, korzyści zarówno przez klienta jak i doradcę.

Rozwinięcie warsztatu doradczego o kompetencje coachingowe może przynieść wymierne korzyści dla doradcy zawodowego w postaci:

- skutecznych i efektywnych pojedynczych spotkań z klientem oraz całych procesów doradczych;
- wzrostu satysfakcji doradcy wynikającej z jego pracy;
- wyzwolenia kreatywności w pracy i w działaniu;
- zapewnienia stałego rozwoju;
- przeciwdziałania wypaleniu zawodowemu;
- budowania własnej gotowości do podejmowania zmian.

### Polecana literatura:

- Cywińska A., Majewska S., Pępiak-Kowalska K., Szwec E., (2013) *Coaching*, Fundacja VCC, Lublin.
- Kamiński M., (2013) *Alfabet*, Wydawnictwo G + J RBA Sp. z o.o. & Co. Spółka Komandytowa, Warszawa.
- Marciniak Ł., Rogala-Marciniak S., (2013) *Coaching – zbiór narzędzi wspierania rozwoju*, Wolters Kluwer SA, Warszawa.
- Stoltzfus T., (2012) *Sztuka zadawania pytań w coachingu*, Aetos Media Sp. z o.o., Wrocław.
- Stoltzfus T., (2005) *Leadership Coaching*, Booksurge.
- Wilczyńska M., Nowak M., Kućka J., Sawicka J., Sztajerwald K., (2012) *Moc coachingu*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
- Wojtasik B., (1993) *Doradca zawodu. Studium teoretyczne z zakresu poradownictwa*. Wydawnictwo UW, Wrocław.

*dr Piotr Miller*

## V. Networking i budowanie marki osobistej w poradnictwie zawodowym<sup>68</sup>

We współczesnym świecie istnieje wiele różnych sposobów poszukiwania pracy. Jednym z nich, zyskującym na popularności, jest *networking*. W dobie Internetu, budowanie sieci kontaktów zawodowych odbywać się może zarówno *offline* jak *online*. W ostatnim czasie w tym kontekście coraz więcej uwagi poświęca się również kwestii tzw. „budowania marki osobistej” (*personal branding*).

### Czym jest (a czym nie jest) branding personalny?

Z obserwacji wynika, że zakres metod poszukiwania pracy, szczególnie wśród ludzi młodych, często kończy się, niestety, na wysyłaniu CV w odpowiedzi na ogłoszenia pojawiające się w popularnych serwisach z ofertami pracy. Zdarza się, że kandydat, po zetknięciu się z wąskim rozumieniem brandingu personalnego, uznaje, że dobrym pomysłem mogłoby być dodatkowo wykorzystanie pewnych rozwiązań internetowych, np.: założenie swojego fanpage’a<sup>69</sup> na Facebooku, bloga, ewentualnie kanału czy wideobloga<sup>70</sup> w serwisie YouTube, jednocześnie, nie zawsze mając pomysł na to, jakiego

<sup>68</sup> Artykuł powstał na podstawie wykładu, nagranych za zgodą dr Piotra Millera, wygłoszonego podczas seminarium dla doradców zawodowych – *Nowe metody i techniki w budowaniu marki osobistej* (Mory k/Warszawy, 15–16.11.2016 r.). Wszystkie elementy graficzne zawarte w artykule pochodzą z prezentacji dr Piotra Millera, przedstawionej podczas seminarium oraz z archiwalnych materiałów internetowych na temat dwóch projektów poszukiwania pracy w oparciu o niestandardowe metody. Tekst artykułu został autoryzowany przez dr P. Millera.

<sup>69</sup> *Fanpage* – bezpłatna strona, na której możemy publikować informacje dotyczące: nas samych, naszych produktów i usług mieszczących się w naszej ofercie szerokiemu gronu użytkowników. W zamyśle ułatwia budowanie wizerunku firmy, buduje jej markę, tworzy społeczność, na którą składają się klienci i fani danej marki.

<sup>70</sup> *Wideoblog* – rodzaj bloga internetowego, którego zasadniczą treść stanowią pliki filmowe publikowane przez autora w kolejności chronologicznej.

typu treści, czy materiały powinny się tam znaleźć. W efekcie możemy sobie wyobrazić kandydata, który w przenośni „wymachuje chorągiewką”, i zdaje się krzyknąć w przestrzeń: „*Słuchaj, świecie: oto tutaj jestem!*”. Ale nasuwa się pytanie, czy efekt jego działań można byłoby potraktować jako wypracowaną markę osobistą?

Konsultantka marketingowa, Louise Mowbray twierdzi, że często patrzymy na zarządzanie marką osobistą jako na zarządzanie naszą reputacją, zapominając jednak o tym, że reputacja jest dopiero efektem końcowym naszych działań. Dlatego do budowania marki osobistej należałoby podejść nieco bardziej systematycznie. Szersze ujęcie brandingu personalnego, można przedstawić w postaci „schematu trzech kroków”.

## „Schemat trzech kroków” w budowaniu marki osobistej

### **Krok 1. Analiza zasobów klienta**

Punktem wyjścia do uruchomienia procesu budowania marki osobistej powinno być przeprowadzenie przez kandydata do pracy gruntownej analizy własnych zasobów: Na czym się znam? W czym jestem dobry? W czym się specjalizuję? Co szczególnie lubię robić? Czego nie lubię robić? Jakie są moje kluczowe zasoby, które mógłbym zaoferować potencjalnemu pracodawcy lub odbiorcy usług? Czym nie chciałbym się zajmować w życiu zawodowym? Czego oczekuję od pracy zawodowej? Co jest dla mnie szczególnie ważne (jakie wartości zawodowe wyznaję)? Co mogę zaproponować innym? Czego jeszcze na chwilę obecną mi brakuje, abym mógł aplikować na stanowiska, jakimi jestem zainteresowany?

Kluczową rolę na tym etapie mogą odegrać doradcy zawodowi, których rola polegać może na towarzyszeniu klientowi w dokonywaniu systematycznego przeglądu jego zasobów, dookreśleniu mocnych i słabych stron, ustaleniu, co jest dla niego szczególnie ważne, a następnie: wypracowaniu na tej podstawie zestawu kluczowych elementów, które mogłyby stanowić fundament jego osobistej marki.

### **Krok 2. Budowanie koncepcji własnej marki i „oferty” dla odbiorców**

Znając kluczowe zasoby, które klient mógłby zaoferować potencjalnym pracodawcom, warto następnie zatrzymać się nad tym, kto mógłby chcieć

skorzystać z jego umiejętności. Można zaryzykować tezę, że relatywnie rzadko w codziennej pracy doradczej mamy do czynienia z osobami, które posiadają jakieś szczególne, całkowicie unikalne kompetencje, którymi na rynku pracy nie może pochwalić się nikt inny. Dlatego w szczególny sposób warto zastanowić się nad tym, co może stanowić pewną „wartość dodaną” kandydatury naszego klienta. Warto w tym celu zidentyfikować konkretne problemy lub potrzeby, jakie nasz klient potrafi rozwiązać za pomocą posiadanych kompetencji oraz to, co mogłoby wyróżniać jego kandydaturę na tle innych, np. jakie wartości wyznaje nasz klient? jak mógłby to podkreślić? co robi choćby trochę inaczej niż konkurencja, tj. inne osoby „z jego branży”? Jednocześnie warto byłoby przeprowadzić „rozpoznanie” – jakie konkretne firmy, pracodawcy, czy odbiorcy usług mogą być zainteresowane pomocą bądź kandydaturą klienta. Odpowiedź na tego typu pytania powinna znacząco ułatwić doprecyzowanie, jakie cechy najlepiej charakteryzowałyby „markę” naszego klienta.

### **Krok 3. Świadome i aktywne promowanie swojej marki**

Ten krok polega na zastanowieniu się, jakimi kanałami będziemy próbowali dotrzeć do naszych potencjalnych odbiorców oraz które z tych kanałów mogą być najbardziej adekwatne do ich potrzeb. Dopiero znając oczekiwania potencjalnych odbiorców naszego przekazu, możemy świadomie i aktywnie promować naszą markę.

W praktyce może to oznaczać:

- dobór różnych, możliwie najbardziej adekwatnych narzędzi komunikacji (bezpośredniej i zapośredniczonej, w tym: internetowej) – *networking online* i *offline*;
- opracowanie osobistego systemu identyfikacji wizualnej, który obejmować może np. pewne powtarzalne elementy graficzne, dobór najbardziej odpowiedniej kolorystyki, którą klient będzie się posługiwał, dobór czcionek itp.;
- rozpoczęcie procesu komunikowania się z naszymi odbiorcami, połączone z bieżącym monitorowaniem efektów (np. za pomocą Facebooka, strony internetowej, etc.) oraz stałym sprawdzaniem skuteczności podejmowanych działań. (Czy sposoby komunikacji, które klient wybrał rzeczywiście pozwalają na dotarcie do właściwych grup docelowych? Jaki jest odzew na podejmowane działania?).

Czasami można spotkać się z pewnymi zarzutami pod adresem *personal branding* jako strategii, która została zapożyczona z Zachodu oraz której możliwości zastosowania w warunkach polskiego rynku pracy są dość ograniczone. Tymczasem, co najmniej od kilku lat, zaobserwować można rosnącą liczbę bardzo interesujących projektów, realizowanych zazwyczaj przez młodych ludzi, którzy swój proces poszukiwania pracy opierają właśnie o tego typu podejście, i myślenie o swoich zasobach w kategoriach fundamentów własnej marki.

Poniżej opisane zostały dwa przykłady krótkich, zorientowanych na konkretny rezultat (znalezienie pracy) projektów, które przeprowadzono zgodnie z wyżej opisanym *schematem trzech kroków*. Schemat ten można jednak również z powodzeniem wykorzystywać przy bardziej długoterminowym budowaniu marki, np. w sytuacji, w której celem klienta nie jest znalezienie miejsca pracy, a na przykład: bieżące promowanie oferowanych przez siebie usług.

To, co warto podkreślić, to fakt, że w obu zaprezentowanych poniżej przypadkach, logika podejścia do poszukiwania pracy była w zasadzie odwrotna od najbardziej popularnego podejścia sporej części klientów doradców zawodowych, podchodzących do tego typu działań w oparciu o motto „szukam jakiejś pracy”.

Poniżej znajdują się przykłady praktycznego zastosowania „schematu trzech kroków” w budowaniu marki osobistej.

## **1. Projekt „Hire Me Now” – „Wierzę w Polskę”** (Ewa Kamoda)

Autorka, pomysłodawczyni i główna „aktorka” projektu, realizowała go dwutorowo. Pierwszą aktywnością było uruchomienie strony internetowej: HireMeNow.pl. Po wejściu na stronę można było zapoznać się ze szczegółami jej projektu. Pani Ewa zaplanowała znalezienie pracy w jednej z 20 wytypowanych przez siebie firm w ciągu 30 dni. Określiła, w jakich konkretnie firmach chciałyby podjąć zatrudnienie. Jednocześnie, w serwisie społecznościowym Facebook uruchomiła fanpage pod nazwą „Wierzę w Polskę”, na którym przekonywała młodych ludzi, że aby znaleźć dobrą, zgodną z posia-

danymi kompetencjami oraz interesującą pracę, wcale niekoniecznie trzeba wyjeżdżać za granicę. Fanpage był czymś, co bardzo dobrze trafiło w odczucia innych przedstawicieli jej pokolenia oraz sprawiło, że przekaz był chętnie udostępniany dalej za pośrednictwem Facebooka.

W efekcie, tysiące osób na bieżąco śledziło to, co działo się na fanpage'u Pani Ewy. Pozostałe elementy kampanii były również na tyle interesujące, że można było o nich przeczytać m.in. na rozmaitych blogach specjalistycznych z obszaru marketingu. Pani Ewa, jako osoba poszukująca pracy, nie dysponowała dużym budżetem, w związku z czym jej kampania budowania marki osobistej nie mogła być zbyt kosztowna i czasochłonna. Na okres 30 dni opłaciła serwer oraz domenę strony. Następnie zamieściła na niej informacje na temat posiadanych kompetencji, swojej osobowości oraz własne CV.

Jednocześnie postanowiła, że całość przedsięwzięć związanych z poszukiwaniem pracy będzie relacjonować na żywo, każdego dnia publikując nowe informacje na temat swoich postępów. Ze względu na duże tempo działań w pewnym momencie trwania akcji, akurat tego celu nie udało się w pełni zrealizować, co jednak nie powinno rzutować na ocenę całego przedsięwzięcia. Okazało się bowiem, że kampania była na tyle ciekawym wydarzeniem, że intensywnie rozpowszechniano informacje na jej temat poprzez różne media społecznościowe, w wyniku czego do Pani Ewy zgłosiło się spo-



ro osób, które chciały wesprzeć ją w jej projekcie, w tym m.in. doradcy zawodowi, którzy pomogli jej w przygotowaniach do procesów rekrutacyjnych. Po 30 dniach cel został osiągnięty, mimo że firma, w której Pani Ewa ostatecznie podjęła pracę, nie była jedną z firm z listy, stworzonej przez nią na samym początku akcji.

## 2. Projekt „Praca przez Foursquare” (Karina Gos)

Karina Gos również była zainteresowana podjęciem pracy w branży marketingowej. Co ciekawe, można zaryzykować tezę, że podeszła do tego procesu w sposób jeszcze mniej standardowy i bardziej systematyczny.

Postanowiła przeprowadzić solidny „rekonesans” wśród swoich potencjalnych pracodawców. Poza tym, że dość dobrze wiedziała, jakich konkretnie kandydatów mogą poszukiwać firmy, które ją interesowały, to dodatkowo udało jej się odkryć coś ciekawego. Okazało się, że wśród pracowników firm, którymi była zainteresowana, od pewnego czasu modna jest (uznawana często za dość niszową) aplikacja Foursquare. Jedną z jej głównych funkcjonalności opiera się na możliwości tzw. „meldowania się” (check-in) w miejscach, w których aktualnie jesteśmy, a także śledzenia, gdzie znajdowali się w ostatnim czasie nasi znajomi, również korzystając z aplikacji. Możliwe jest także m.in. wstawianie komentarzy na temat miejsca, w którym aktualnie przebywamy, ponadto możemy zdobywać „odznaczenia” za różne „dokonania”, np. „odznakę burmistrza lokalizacji”, za częste bywanie w danym miejscu.

Pomysł Pani Kariny opierał się na tym, że przychodziła do budynków firm, którymi była zainteresowana jeszcze przed pracownikami, zostawiając po sobie pewne „ślady” za pośrednictwem aplikacji, przypominające typowe dla Foursquare’a „odznaki” (z treścią, dopasowaną do każdej z firm, które chciała zainteresować swoją kandydaturą – np. *„Brakuje ci jednej rozmowy by zdobyć odznakę – Nowy Kreatywny. Zadzwoń!”*). Zostawiała również link do swojego CV zamieszczonego w Internecie. W pewnym momencie trwania akcji, zainteresowanie nią i osobą, która za nią się kryła, okazało się bardzo duże, zarówno wśród pracowników samych firm, jak



i w mediach społecznościowych. W efekcie, w dość krótkim czasie Pani Karinie udało się znaleźć pracę w jednej z firm, którymi była zainteresowana.



Te dwa projekty stanowią zaledwie niewielki odsetek przykładów coraz liczniejszych dobrych praktyk w zakresie metod aktywnego poszukiwania pracy przez młodych ludzi, z użyciem mniej konwencjonalnych metod.

Warto zwrócić uwagę, że tego typu działania nadają sformułowaniu „aktywne poszukiwanie pracy” całkiem nowego wydźwięku. Poszukiwanie pracy zostało w nich potraktowane jako projekt z wyraźnie nakreślonym celem do zrealizowania, wyznaczonymi ramami czasowymi oraz zróżnicowanymi metodami działania oraz kanałami komunikacji. Oczywiście, o tego typu akcjach najgłośniejszą jest przede wszystkim w branży marketingowej, gdzie od kandydatów oczekuje się dużej kreatywności, samodzielności i inicjatywy w działaniach zawodowych. Jednak wydaje się, że niewiele stoi na przeszkodzie, aby podobną logikę poszukiwania zatrudnienia próbować zaaplikować również poza marketingiem.

## Definicja brandingu personalnego

*Branding personalny to zestaw świadomych, systematycznych i celowych działań, które zmierzają do wykreowania możliwie spójnego przekazu, dotyczącego tego kim jestem, na czym się znam, jakie zasoby mogę zaoferować i do czego mogą się one przydać moim potencjalnym odbiorcom.*

W zależności od specyfiki odbiorców oraz charakteru pracy, jaką chcielibyśmy wykonywać, naszymi odbiorcami mogą być zarówno pracodawcy jak i zleceniodawcy, czy klienci indywidualni. Działania te opierają się często na poszukiwaniu metod, które pozwolą efektywniej docierać do potencjalnych pracodawców. Proces poszukiwania pracy nie do końca przypomina ten tradycyjnie rozumiany, często jest raczej formą samodzielnie prowadzonej kampanii marketingowej. W pewien sposób podkreślamy w niej jeszcze wyraźniej to, na czym się znamy i do czego mogą zostać wykorzystane nasze umiejętności. Tym samym, można powiedzieć, że za tak pojmowaną „marką osobistą” zawsze kryje się konkretna osoba, która posiada pewną wiedzę, umiejętności, kompetencje specjalistyczne w danych obszarach, dzięki którym potrafi rozwiązać określoną kategorię problemów lub zaspokoić jakieś

### NETWORK

- kogo znam?
- kto mnie zna?
- jakimi sposobami buduję i podtrzymuję relacje z innymi?
- jakie osoby wiedzą, w czym mógłbym im pomóc lub: do czego mógłbym im się przydać?

### BRAND

- z jakimi konkretnie aktywnościami kojarzę się innym ludziom?
- z jakim problemem mogą się do mnie zgłosić?
- w czym jestem szczególnie dobry?
- co mogę zaoferować innym?

### PORTFOLIO

- co do tej pory już robiłem w tym obszarze?
- jakie mam doświadczenie?
- kto do tej pory skorzystał z mojego wsparcia i mógłby polecić moją pracę?
- w jaki sposób mogę to wszystko udokumentować/zaprezentować innym?

potrzeby odbiorców. Oczywiście, potrzeby te mogą być różne, w zależności od specyfiki naszych odbiorców. Przykładowo, może to być zarówno umiejętność naprawy telewizora, jak i rozliczania deklaracji podatkowych, tworzenia ozdobnych kartek okolicznościowych, czy doradztwo w zakresie kupna samochodu.

Posiadając konkretne umiejętności oraz potencjalnych odbiorców naszych działań, w ich świadomości możemy zostać „marką” – czyli osobą, do której dana firma lub klient może zwrócić się w sytuacji, w której będą mieli określoną potrzebę bądź problem do rozwiązania, osobą która „kojarzy się” z określoną aktywnością.

### **NBP (Network-Brand-Portfolio), czyli trzy filary efektywnego brandingu personalnego**

Badając freelancerów<sup>71</sup>, wielokrotnie spotykałem się ze sformułowaniem, że „*będąc wolnym strzelcem, tak naprawdę nieustannie jesteśmy w procesie poszukiwania pracy*”. Dlatego gdyby freelancerzy ograniczali się wyłącznie do standardowych metod poszukiwania pracy, jak rozsyłanie aplikacji w odpowiedzi na ogłoszenia, to niekoniecznie przynosiłoby to taki efekt, jakiego mogliby oczekiwać. W związku z tym, ten proces powinien opierać się na nieco innych założeniach. Rozwiązania, jakie udało się zaobserwować wśród badanych można, jak się zdaje, z powodzeniem zastosować także do innych kategorii uczestników współczesnego rynku pracy. Na czym mógłby więc opierać się efektywny branding personalny?

Pierwszym z filarów (N), na których powinny opierać się nasze działania poszukiwania pracy, jest sieć naszych kontaktów, czyli **Network**. (Kogo znamy? Kto nas zna? Jakimi sposobami budujemy i podtrzymujemy relacje z innymi? Jakie osoby wiedzą jak moglibyśmy im pomóc oraz do czego możemy się im przydać?). Jak wspomniano wcześniej, budowanie marki osobistej powinno się opierać o efektywnie prowadzony *networking online* (przez

<sup>71</sup> *Freelancer* (wolny strzelec) – osoba pracująca bez etatu, realizująca projekty na zlecenie, najczęściej specjalizująca się w danej dziedzinie. Do profesji, szczególnie popularnych wśród wolnych strzelców, należą m.in. fotografia, dziennikarstwo, copywriting, tłumaczenie, programowanie, malarstwo, grafika, doradztwo oraz inne zawody, głównie związane z pracą twórczą.

Internet), jak też *networking offline*, czyli tradycyjnie pojmowane budowanie sieci kontaktów, nawiązywanie i podtrzymywanie relacji z osobami spotykanymi w życiu codziennym. Niezwykle ważne, by nasz przekaz był w obu tych obszarach spójny. Oznacza to, że prezentując się naszym potencjalnym odbiorcom w Internecie, jak również prezentując się osobom, z którymi mamy na co dzień styczność na płaszczyźnie zawodowej, edukacyjnej, czy każdej innej, powinniśmy się zawsze kojarzyć się z podobnymi kategoriami aktywności.

Drugi element to marka, czyli **Brand (B)**, czyli to, z jakimi konkretnie aktywnościami kojarzymy się innym ludziom? Z jakimi problemami mogą się do nas zgłosić? W czym jesteśmy szczególnie dobrzy? Co możemy zaoferować innym?

Wreszcie trzeci filar to są nasze dotychczasowe prace, aktywności i dokonania, czyli **Portfolio (P)**. W skrócie można byłoby powiedzieć, że portfolio jest próbą odpowiedzi na kilka pytań: Co do tej pory już zrobiliśmy w danym obszarze? Jakie mamy doświadczenie? Kto do tej pory skorzystał z naszego wsparcia i mógłby polecić naszą pracę (czyli dać referencje oraz rekomendacje)? W jaki sposób możemy to wszystko udokumentować i zaprezentować innym?

Psychologowie społeczni podkreślają, że w wielu codziennych sytuacjach ludzie wykazują tendencję do podejmowania działań w oparciu o tzw. „*regulę społecznego dowodu słuszności*”. Tak więc lubimy otrzymywać od innych potwierdzenie, czy rekomendację, że dany produkt, który planujemy kupić, jest rzeczywiście wartościowy i użyteczny. Przykładowo, chcąc kupić telewizor i zakładając, że jesteśmy laikami w tym obszarze, często zdarza się tak, że swoje pierwsze kroki kierujemy do osób, które wiedzą coś więcej od nas na temat telewizorów. Jeżeli nie znaleźlibyśmy nikogo takiego wśród swoich bliskich, to prawdopodobnie część z nas skorzystałaby ze wsparcia „wszystkowiedzącej” wyszukiwarki internetowej. Wpisując nazwę danego modelu telewizora dość szybko uzyskalibyśmy pewnie listę informacji oraz opinii użytkowników dotyczących interesującego nas modelu. Do pewnego stopnia podobnie jest z naszą marką osobistą. Im więcej osób jest w stanie „zaświadczyć”, że rzeczywiście posiadamy pewne kompetencje, im więcej osób „przetestowało na własnej skórze” nasze umiejętności, tym bardziej stajemy się dla naszych odbiorców wiarygodni.

## Dla kogo branding personalny?

Podchodząc w szeroki sposób do zagadnienia brandingu personalnego, można byłoby powiedzieć, że w zasadzie każda osoba w pewien sposób, na co dzień, buduje swoją własną markę osobistą, w toku realizowanej kariery zawodowej. Nad budowaniem elementów marki osobistej pracują na co dzień również klienci doradców zawodowych, np. przygotowując się do udziału w procesach rekrutacyjnych, rozmowach kwalifikacyjnych, doskonaląc swoją dokumentację aplikacyjną oraz wykorzystywane metody auto-prezentacji etc.

Z doświadczenia wynika, że w idei myślenia o sobie i swoich zasobach w kategoriach „marki osobistej”, a o procesie poszukiwania pracy jako o „mini-kampanii marketingowej”, najlepiej odnajdują się następujące kategorie osób:

- **osoby proaktywne**, dobrze rozumiejące ideę samodzielnego, „przedsiębiorczego” podejścia do własnego życia zawodowego, myślące o swojej karierze jako prowadzeniu własnej firmy, w której muszą jednocześnie pełnić rolę prezesa, głównego specjalisty w dziedzinie, którą się zajmują oraz marketingowca;
- tzw. „Millenials”, czyli pokolenie, dla którego **Internet i media społecznościowe są „naturalnym środowiskiem życia”**, a tym samym: potencjalnie najpełniej mogą wykorzystać możliwości, jakie oferuje. Dorastali oni wraz z rozwojem Internetu, przez co można powiedzieć, że dość często żyją w dwóch „równoległych światach”: *offline* i *online*;
- osoby, które posiadają umiejętności efektywnej komunikacji – w tym przede wszystkim: **nawiązywania i podtrzymywania relacji z innymi** (co jest istotą *networkingu online* i *offline*). Sensowne budowanie marki osobistej musi się bowiem opierać na codziennym budowaniu oraz utrwalaniu relacji zarówno w życiu osobistym, zawodowym, jak i edukacyjnym. Jednocześnie, w mojej ocenie, budowanie marki osobistej powinno raczej przypominać dyskretne zabiegi PR, niż „nachalną sprzedaż bezpośrednią”;
- osoby, które posiadają pewne **portfolio doświadczeń** (co najmniej okołowzawodowych), którym mogą się pochwalić lub które posiadają inne zasoby indywidualne, wartościowe z perspektywy odbiorców. Im portfolio bogatsze, tym łatwiej będzie budować się markę osobistą;

- osoby dobrze rozumiejące ideę **aktywnej autopromocji** i potrafiące spojrzeć na własne umiejętności oraz doświadczenia nie tyle w kategoriach „poszukiwania (jakiejs) pracy w zawodzie”, co raczej: „**posiadania konkretnych zasobów/wartości, które mogą zaoferować innym**”;
- osoby potrafiące myśleć nieszablonowo, poszukujące zatrudnienia, np. w branżach tzw. „sektora kreatywnego,” marketingu, dziennikarstwa, rozrywki, ale także freelancerzy różnych branż. Dają one największe możliwości „pokazania światu” swoich umiejętności poprzez umiejętne działania brandingowe;
- osoby, które mają pewien „**pomysł na siebie**,” często potrafiące dodatkowo połączyć w niekonwencjonalny sposób na pozór odległe od siebie kompetencje. Szczególnie użyteczne wydaje się w tym kontekście umiejętne łączenie kompetencji społecznych z kompetencjami cyfrowymi.

Mimo że budowanie marki osobistej w najbardziej oczywisty sposób zdaje się łączyć ze wspomnianymi branżami sektora kreatywnego, marketingu, dziennikarstwa, rozrywki etc., to okazuje się, że pomysłów na jej budowanie może być tak wiele jak wiele jest ludzi i branż.

Dziś w zasadzie nic nie stoi na przeszkodzie, żeby wykorzystać Internet, będąc np. lekarzem stomatologiem. Jeżeli chcemy przygotować rodziców na pierwszą wizytę ich dziecka w naszym gabinecie i pokazać, z czym będzie się to wiązało, z powodzeniem, śmiało możemy za pomocą np. krótkiego filmu zamieszczonego np. w serwisie YouTube pokazać, że taka wizyta może być bezpieczna, przyjemna, przy okazji budując świadomość naszej marki wśród potencjalnych odbiorców.

Równie dobrze możemy zareklamować swoje umiejętności, związane z udzielaniem korepetycji, nauką języków obcych, czy robieniem tłumaczeń. Możemy z powodzeniem promować własne usługi copywriterskie, popularyzować naukę, czy wykorzystać Internet na przykład do prowadzenia niekonwencjonalnego doradztwa w jakimś obszarze. Często wiele zależy jedynie od naszej pomysłowości i pewnej gotowości „wyjścia poza schemat” funkcjonowania w danej branży czy dziedzinie.

## Rola sieci kontaktów w codziennym życiu.

### Inspiracje teoretyczne: Mark Granovetter i Stanley Milgram

Począwszy od lat 70., różnymi zagadnieniami związanymi ze znaczeniem sieci kontaktów w codziennym życiu naukowo zajmuje się m.in. Mark Granovetter, socjolog z Uniwersytetu Stanforda. Jedną z kwestii, na które zwrócił uwagę (m.in. w artykule „*The Strength of Weak Ties*”, *American Journal of Sociology*, 7/1973) był fakt, że więzi społeczne, jakie łączą ludzi, można podzielić na silne i słabe. Co ciekawe, zdaniem Granovettera to właśnie więzi słabe bywają kluczem do zrozumienia specyfiki funkcjonowania wielu aspektów codziennego życia we współczesnym społeczeństwie. Słabe więzi stanowią bowiem swego rodzaju „społeczne pomosty”, ułatwiające np. rozprzestrzenianie się różnych „nowinek”, mód, czy trendów, ale często także: ułatwiające efektywne poszukiwanie pracy (zob. też: M. Granovetter: *Getting a Job: A Study of Contacts and Careers*, University of Chicago Press, 1995).

Z badań Granovettera nad poszukiwaniem pracy z użyciem sieci kontaktów wynikało m.in., że: 56% respondentów znajdowało pracę dzięki kontaktom okazjonalnym (wprawdzie częstszym niż 1 raz w roku, ale rzadszym niż 1 raz w tygodniu), 28% badanych znajdowało pracę dzięki „kontaktom słabym” (rzadszym niż raz w roku). Dzieje się tak między innymi dlatego, że przebywając stale w pewnym gronie znajomych, czy mając styczność z określonymi kategoriami osób, jednocześnie mamy dostęp do bardzo podobnych informacji, w tym informacji na temat dostępnych wakatów. Stąd słabe więzi, paradoksalnie często, okazują się bardziej istotne z perspektywy rozwoju kariery zawodowej.

Innym znanym badaczem sieci kontaktów, jakie tworzą ludzie, był amerykański psycholog społeczny, Stanley Milgram, który w 1967 r. przeprowadził eksperyment funkcjonujący do dziś pod nazwą „Świat jest mały” („*Small-world experiment*”).

Pokusił się on o próbę weryfikacji hipotezy mówiącej o tym, że członkowie jakiegokolwiek dużej społeczności (w jego przypadku: społeczeństwa Stanów Zjednoczonych) mogą być sobie „pokrewni”, dzięki krótkim sieciom „pośrednich znajomych”. Aby to sprawdzić, skorzystał z dość nietypowej metody wysyłania listów do kilkuset losowo wybranych osób w Nebrasce i Kansas prosząc, by przekazali ten list jego przyjacielowi. Gdyby jednak



nie znali go osobiście, byli proszeni o przekazanie listu komuś, kto według ich wiedzy może być w jakiś sposób „bliższy” tej osobie.

Należy zauważyć, że dość duży odsetek osób, które otrzymały list Milgrama był tym faktem dość mocno zaskoczony i nie zrobił z tym absolutnie nic. Jednak część jego listów ostatecznie dotarła do adresata po średnio sześciokrotnym przekazaniu ich kolejnym osobom.

Rezultat eksperymentu zapamiętany został jako koncepcja „sześciu stopni oddalenia”, sugerująca, że każdy członek danej społeczności może być połączony z inną osobą w maksymalnie „sześciu krokach”.

Teza Milgrama jest nadal testowana przez różne ośrodki badawcze, również z wykorzystaniem mediów społecznościowych. Okazuje się, że w ostatnich latach nasz świat jeszcze bardziej się „skurczył”, a wykorzystując Facebooka możemy dotrzeć do dowolnej osoby (na świecie!) przeciętnie w pięciu krokach.

## Przegląd wybranych narzędzi wspierających proces budowania marki osobistej online

Poniżej zostały zaprezentowane wybrane narzędzia, które mogą z powodzeniem wspierać proces budowania sieci kontaktów oraz marki osobistej online. Podzielone zostały na trzy kategorie, w zależności od stopnia trudności ich wykorzystania oraz nakładu (energii, czasu, pieniędzy), jakiego wymagają od użytkownika.

Po lewej stronie przedstawione zostały narzędzia stosunkowo proste w użyciu, nie wymagające od klienta posiadania szczególnie zaawansowanych umiejętności cyfrowych. Kierując się w prawo mamy do czynienia z narzędziami coraz trudniejszymi w użyciu, wymagającymi zainwestowania większych zasobów: czasu, pracy lub środków finansowych (np. stworzenie strony internetowej, czy zlecenie specjalistom prowadzenia kampanii marketingowej w Internecie).

### (1) Poziom podstawowy – znalazły się tu serwisy typu:

**Facebook, Google+, LinkedIn, GoldenLine, Behance.net, czy About.me**

Pierwsze z tych narzędzi to Facebook (FB), który został stworzony po to aby móc nawiązywać, odszukiwać i kontynuować kontakty ze znajomymi, wymieniać się zdjęciami oraz informacjami na swój temat.

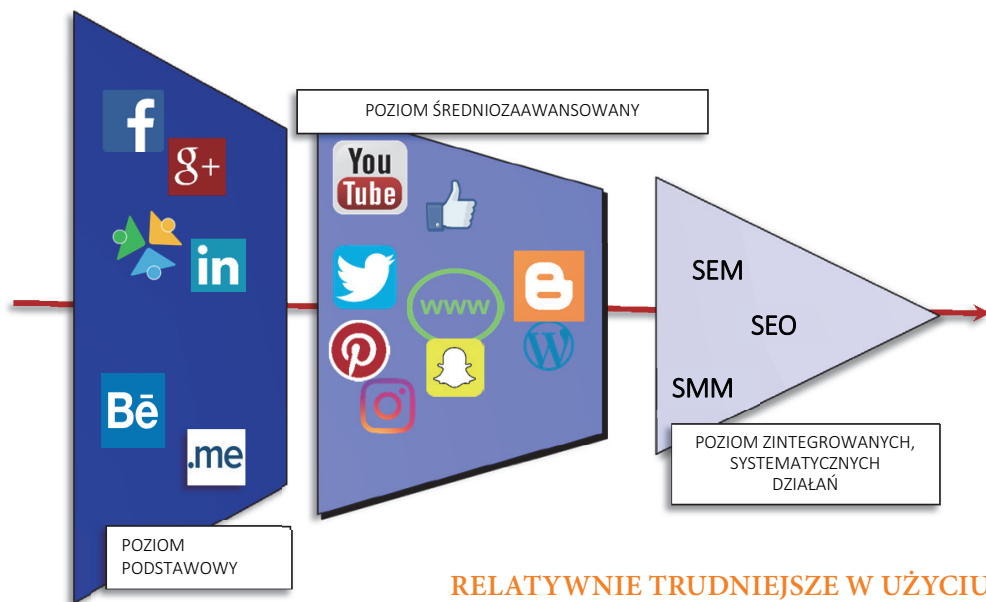


Publikując informacje na swój temat powinniśmy jednak pamiętać o tym, że nie każdy przekaz, który udostępniamy będzie przekazem, do którego powinien dotrzeć nasz potencjalny pracodawca. Dlatego podstawowym naszym założeniem powinno być oddzielenie tego co publiczne od tego co prywatne. FB nam to umożliwia poprzez np. podzielenie odbiorców na kategorie, które będą miały dostęp do poszczególnych typów treści jakie zamieszczamy na profilu.

Można powiedzieć, że drugi z omawianych serwisów – **Google+ (G+)** został stworzony jako pewna odpowiedź Google na popularność FB. Jednak w Polsce nie jest aż tak popularny wśród użytkowników serwisów społecznościowych jak FB. G+ jest platformą, na której możemy dzielić się swoimi przemyśleniami z całym światem, obserwować aktywność znajomych, (bądź: nieznanym), czy tworzyć tzw. „kolekcje zainteresowań”.

### W PODSTAWOWYCH ZASTOSOWANIACH:

STOSUNKOWO PROSTE W UŻYCIU,  
RELATYWNIE NISKA CZASOCHŁONNOŚĆ,  
NIE WYMAGAJĄ SZCZEGÓLNICIE DUŻEJ WIEDZY  
FACHOWEJ/UMIEJĘTNOŚCI/CZASU



RELATYWNIE TRUDNIEJSZE W UŻYCIU  
ZINTEGROWANE-SYSTEMATYCZNE-CZASOCHŁONNE,  
WYMAGAJĄ DUŻO WIĘKSZEJ WIEDZY/UMIEJĘTNOŚCI/  
ŚRODKÓW/CZASU/WSPARCIA

Będąc użytkownikiem G+, automatycznie zostajemy użytkownikami pozostałych usług Google, np. serwisu YouTube. Serwis umożliwia również tworzenie profili firmowych, można wykorzystać go również do bardziej efektywnego pozycjonowania naszych usług, czy kompetencji w wyszukiwarce.

Z kolei portal **LinkedIn** to międzynarodowy serwis społecznościowy specjalizujący się w kontaktach zawodowo-biznesowych. Polskim odpowiednikiem jest serwis **GoldenLine (GL)**. Oba serwisy umożliwiają m.in. publikowanie i aktualizowanie naszego CV, portfolio, zbierania rekomendacji od osób, z którymi dotychczas współpracowaliśmy, nawiązywania kontaktów biznesowych z ekspertami z branży i uczestnictwa w grupach dyskusyjnych.

Serwis **Bēhance.net** firmy Adobe służyć może jako nasze dodatkowe internetowe portfolio. Bywa często wykorzystywany m.in. przez osoby zajmujące się grafiką komputerową, fotografią cyfrową, rysunkiem, animacją, architekturą wnętrz etc. Osoby korzystające z tego serwisu mogą w nim prezentować swój dotychczasowy dorobek potencjalnym odbiorcom.

Serwis **About.me** pozwala stworzyć w kilka minut własną wizytówkę online, na której możemy zamieszczać kluczowe informacje o tym na czym się znamy. Jest on tylko jednym z przykładów wielu podobnych i dość prostych w obsłudze serwisów. Można powiedzieć, że tego typu serwisy przeznaczone są m.in. dla osób, które „nie mają tyle siły” czy zapału, żeby prowadzić i na bieżąco uaktualniać własną stronę internetową. Pod naszą wizytówką w serwisie About.me możemy dodatkowo umieszczać odnośniki do innych „miejsc” w sieci, w których można „nas spotkać”, np. Facebooka, Twittera, czy LinkedIn.

## **(2) Drugi poziom narzędzi, to poziom średniozaawansowany**

Wymaga on od użytkownika posiadania pewnych umiejętności (np. w przypadku serwisu YouTube: występowania przed kamerą, montażu nagranych materiałów, udźwiękowienia itd.), a także pewnej systematyczności oraz gotowości do prowadzenia stałego dialogu z naszymi odbiorcami.

Na poziomie średniozaawansowanym znalazły się m.in. narzędzia typu: **YouTube, Twitter, Instagram, Snapchat**, czy **WordPress**, ale także prowadzenie **fanpage’a**, strony www, czy **bloga**.

Serwis **YouTube** pozwala na prowadzenie własnego wideobloga, który pozwoli nam na stały kontakt z naszymi odbiorcami. Ważna jest oryginalność, wysoka jakość tego, co chcemy zaprezentować oraz precyzyjne określenie

naszych potencjalnych grup docelowych, od tego bowiem zależeć będzie zainteresowanie innych użytkowników. Ważna jest również systematyczność.

Jeśli chodzi o **Twittera**, to w Polsce jest on – jak się zdaje – popularny przede wszystkim wśród polityków, dziennikarzy oraz tzw. „celebrytów”. Serwis można jednak z powodzeniem wykorzystać np. jako dodatkowe „miejsce”, w którym informujemy o nowych materiałach, czy treściach, które publikujemy w innych „miejscach” sieci.

Serwisy typu: **Instagram**, **Snapchat**, czy **Pinterest** adresowane są przede wszystkim do ludzi młodych, przyzwyczajonych do funkcjonowania w „kulturze obrazkowej”. Dają one możliwość wykorzystania do promowania naszej marki materiałów wizualnych, przede wszystkim zdjęć.

Jak wspomniano wyżej, poziom średniozaawansowany obejmować może również samodzielne prowadzenie **fanpage’a na Facebooku**, bloga (np. z wykorzystaniem platform **WordPress** czy uznawanego niekiedy za „łatwiejszy w obsłudze” serwis **Blogger**) bądź własnej **strony www**. Wszystkie te formy promowania marki wymagają bieżącego zaangażowania w publikowanie treści, stałej aktualizacji oraz dbania o wysoką jakość zawartości publikowanych materiałów. Warto zadbać również o regularne zamieszczanie w nich pewnych, powtarzalnych słów kluczowych, które odnoszą się do naszej aktywności zawodowej, a które jednocześnie ułatwiają pozycjonowanie naszej marki w wyszukiwarce.

### (3) Trzeci poziom to poziom zaawansowany

Opiera się on na równoległym podejmowaniu przemyślanych i systematycznych aktywności na kilku płaszczyznach funkcjonowania w sieci.

Z doświadczenia wynika, że jest to poziom obejmujący działania, na które decyduje się relatywnie niewielki odsetek osób zastanawiających się nad budowaniem osobistej marki, w kontekście poszukiwania pracy. Jest to poziom wymagający prowadzenia regularnych działań marketingowych na trzech płaszczyznach:

**SEM** (*Search Engine Marketing*) – kojarzony często między innymi z prowadzeniem kampanii linków sponsorowanych, odnoszących się do fraz, wpisywanych przez użytkowników w wyszukiwarce.

**SEO** (*Search Engine Optimization*) – obejmująca szereg działań, zmierzających do optymalizacji wyników wyszukiwania i możliwie najwyższego pozycjonowania publikowanych przez nas treści.

SMM (*Social Media Marketing*) – czyli prowadzony w zintegrowany sposób marketing z wykorzystaniem różnych mediów społecznościowych.

Jednocześnie, pewne pojedyncze działania z trzeciego poziomu wcale niekoniecznie muszą być działaniami wyjątkowo skomplikowanymi.

Dobrym przykładem może być choćby ciekawa (i zakończona powodzeniem) akcja, którą przeprowadził kilka lat temu amerykański copywriter, **Alec Brownstein** (tzw. „*Google Job Experiment*”).

Bazując na przekonaniu, że każdy z nas kiedyś wpisał swoje imię i nazwisko do wyszukiwarki Google tylko po to, żeby dowiedzieć się, jakie informacje można znaleźć na swój temat w Internecie, stwierdził, że podobna prawidłowość może dotyczyć również szefów firm, którymi był zainteresowany. Nie mylił się.

Wytypował kilka firm, w których chciał podjąć pracę, i korzystając ze stosunkowo prostych narzędzi SEM, wykupił reklamę, która wyświetlała się wytypowanym przez niego menedżerom jako pierwszy wynik w momencie, w którym wpisali w wyszukiwarkę swoje imię i nazwisko.

Reklama zawierała treść: „*Witaj, (imię i nazwisko danej osoby)! Wiem, że wyszukiwanie swojego nazwiska to świetna zabawa, ale zatrudnienie mnie może być równie świetną zabawą*”, a poniżej zamieszczone były dane kontaktowe Brownsteina (link do strony internetowej).

### **Od czego zależy dobór narzędzi networkingowych online w budowaniu marki osobistej klienta?**

Trzeba mieć na uwadze, że nie każdy z potencjalnych pracodawców, czy innych odbiorców marki naszego klienta na co dzień korzysta ze wszystkich serwisów społecznościowych. Co więcej, często znajdziemy wielu takich, którzy w ogóle nie korzystają z żadnego. Dlatego niezwykle ważne jest, aby zastanawiając się nad komunikowaniem przekazu marki, dobrać takie narzędzia, które mogą umożliwić sprawny kontakt z potencjalnymi odbiorcami. Warto przeanalizować następujące kwestie:

1. **Specyfika grupy docelowej odbiorców** – gdzie można „spotkać” konkretne firmy bądź osoby, którymi jest zainteresowany klient – jego potencjalnych pracodawców, zleceniodawców (np. czy są to biznesowe serwisy społecznościowe, czy raczej serwisy ogólnotematyczne, a może serwisy adresowane do młodzieży, bądź też: interesująca klienta grupa docelowa w ogóle nie korzysta z Internetu..?).

2. **Potrzeby, oczekiwania i zakres „kompetencji cyfrowych” klienta** – im lepiej nasz klient odnajduje się w przestrzeni Internetu, tym prawdopodobnie z większej liczby narzędzi będzie w stanie efektywnie korzystać.
3. **Zakres aktywności zawodowej** – czym zajmuje lub chciałby zajmować się nasz klient? Na czym się zna? W czym jest szczególnie dobry? W czym się specjalizuje? Co go wyróżnia?
4. **Czas, jaki można poświęcić na obecność online** – trzeba pamiętać, że media społecznościowe to konieczność prowadzenia stałego, systematycznego dialogu z naszymi odbiorcami. Nie ma sensu prowadzić fanpage’a, jeżeli nie jesteśmy gotowi na interakcję z naszymi odbiorcami i podtrzymywanie ich zainteresowania naszą marką.
5. **Cel** – czy naszemu klientowi w ogóle potrzebne jest budowanie marki osobistej z wykorzystaniem Internetu i mediów społecznościowych? Jeśli tak, to do czego konkretnie chciałby je wykorzystać? Jakich efektów oczekuje?

### **Budowanie marki osobistej, czyli „wystawianie domu na sprzedaż”**

Budowanie marki osobistej można porównać do „wystawienia domu na sprzedaż”. Bardzo ważne jest, aby taki dom miał „*właściwe fundamenty*”. W przypadku pracy z klientami mogą to być ich cele, wartości, przekonania, oczekiwania, indywidualne predyspozycje, czasem także: pewna, bardziej długofalowa wizja, czy misja, jaką chcieliby realizować.

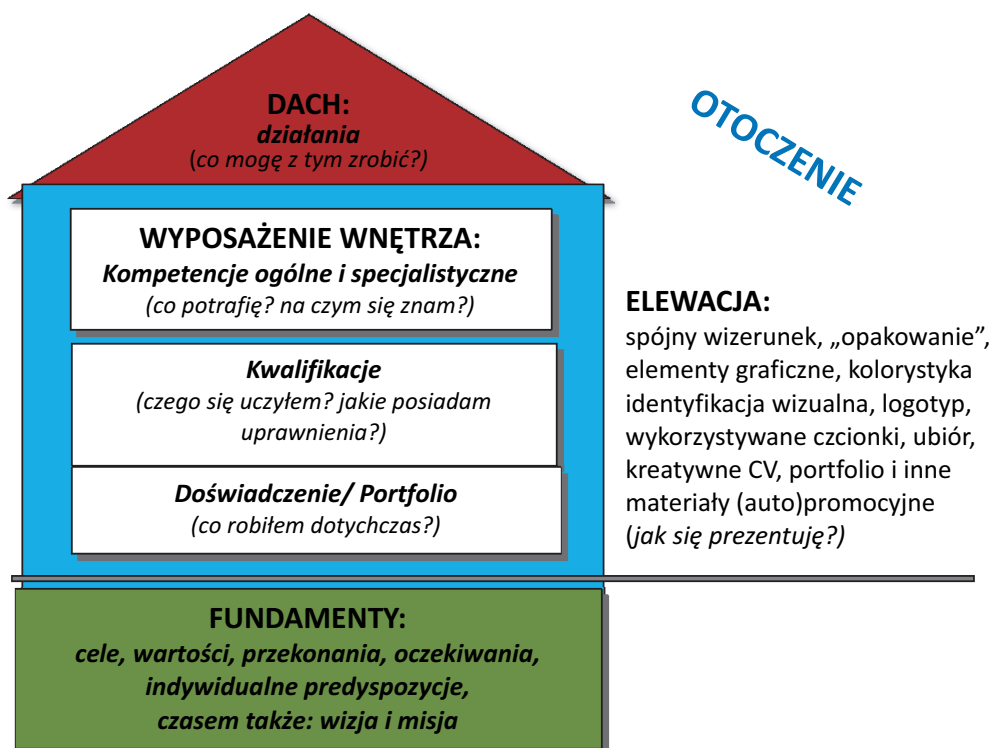
Drugą, niezwykle ważną rzeczą, jest „*wyposażenie wnętrza domu*”. Nie da się bowiem rozpocząć procesu budowania marki osobistej od elewacji („opakowania”), gdyż wówczas to, co konstruujemy, często okazuje się być raczej pewną wizerunkową „wydmuszką” niż „marką”. „Wyposażenie wnętrza” to inaczej kompetencje ogólne i specjalistyczne naszego klienta, czyli to, co potrafi, na czym się zna, a także jakie są jego kwalifikacje, uprawnienia, doświadczenie i portfolio.

Dopiero wtedy możemy zastanowić się nad „*elewacją*”, czyli „opakowaniem” marki. W tym miejscu powinniśmy zwrócić uwagę na dążenie do zbudowania spójnego wizerunku, opartego np. o pewne powtarzalne ele-

menty graficzne, kolorystykę, logotyp, wykorzystywane czcionki („osobisty system identyfikacji wizualnej”), ale także np. ubiór klienta (czy jakieś charakterystyczne jego elementy), kreatywne CV, portfolio i inne materiały autopromocyjne.

Na koniec „*kładziemy dach*” czyli staramy się odpowiedzieć na pytanie: co mogę z tym wszystkim zrobić? Jak to wykorzystać i jakie podjąć dalsze działania? Przy opracowywaniu tych elementów warto pamiętać o tym, że marka funkcjonuje zawsze w pewnej interakcji z otoczeniem, stąd jej koncepcja powinna wyraźnie brać pod uwagę oczekiwania i potrzeby odbiorców.

Refleksję nad brandingiem personalnym można byłoby żartobliwie zamknąć w słowach Jeffa Bezosa, współzałożyciela między innymi firmy Amazon, który powiedział kiedyś, że: „*Twoją marką jest wszystko to, co ludzie mówią o Tobie, kiedy nie ma Ciebie w pokoju*”.



**Polecana literatura:**

- Bolles Richard N. (2011), *Jakiego koloru jest Twój spadochron?*, Wydawnictwo Studio Emka.
- Breitbarth Wayne (2015), *W sieci korzyści. Jak wykorzystać LinkedIn w kontaktach zawodowych?*, Wydawnictwo Helion.
- Clark Timothy i in. (2013), *Model biznesowy: Ty*, Wydawnictwo Helion.
- Hoffman Reid, Casnocha Ben (2014), *Jesteś Start-Upem*, Wydawnictwo Helion.
- Hunt Jason (2016), *Social Media Start*, Jason Hunt Books.
- Kapcewicz Beata (2013), *Networking w karierze*, Wydawnictwo Edgard.
- Kall Jacek i in. (2013), *Zarządzanie marką*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska.
- Rampersad Hubert K. (2010), *Ty – marka inna niż wszystkie*, Wydawnictwo Helion.
- Rzepka Beata (2011), *Kariera pod kontrolą*, Wydawnictwo Helion.
- Schwabel Dan (2012), *Personal Branding 2.0*, Wydawnictwo Helion.
- Stępowski Robert (2014), *Promocja marki: poradnik dobrych praktyk*, Wydawnictwo Słowa i Myśli.
- Tesławski Maciej (2015), *Strategia marketingowa: instrukcja budowy silnej marki*, Wydawnictwo Słowa i Myśli.
- Treadway Chris, Smith Mari (2011), *Godzina dziennie z Facebook marketingiem*, Wydawnictwo Helion.
- Trzeciak Sergiusz (2015), *Coaching marki osobistej*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Trzeciak Sergiusz (2015), *Wizerunek publiczny w Internecie*, Wydawnictwo Helion.

