

Magdalena Grzesik¹, Dorota Rutkowska²

Wykorzystanie metod coachingowych na podstawie Ramowej Teorii Systemów w poradnictwie zawodowym w akademickich biurach karier³

Abstrakt

Na obecnym rynku pracy wybór zawodu pozostaje kwestią otwartą przez całe życie. W związku z tym zmienia się model poradnictwa zawodowego, które wykorzystuje metody coachingowe do wsparcia klienta w realizacji różnorodnych celów zawodowych. Celem artykułu jest zaprezentowanie Ramowej Teorii Systemów – interesującego, współczesnego podejścia do wsparcia rozwoju kariery świadczonego przez akademickie biura karier.

Słowa kluczowe: coaching kariery, poradnictwo zawodowe, akademickie biura karier, Ramowa Teoria Systemów

The Use of coaching methods on the base of Systems Theory Framework in career counseling provided by university career centres

Abstract

In the contemporary labour market the choice of profession remains a lifelong open issue. According to that fact, the previous model of counseling is being transformed towards career coaching and becomes focused on supporting the client in pursuing diverse career goals. The purpose of this paper is to present the System Theory Framework – an interesting, contemporary approach to career development counseling which is provided by university career centres.

Keywords: career coaching, career counseling, university career centres, System Theory Framework

¹ Wydział Psychologii Uniwersytetu Warszawskiego; e-mail: magdalena.grzesik@psych.uw.edu.pl

² Wydział Psychologii Uniwersytetu Warszawskiego; e-mail: dorota.rutkowska@psych.uw.edu.pl

³ Przygotowanie niniejszego artykułu finansowane było z funduszu DSM 1117/2015 Wydziału Psychologii UW.

Wprowadzenie

Doradztwo zawodowe to proces, który ma na celu wsparcie człowieka w lepszym zrozumieniu samego siebie w kontekście zawodowym i w odniesieniu do środowiska pracy (Bańka, 2003; Lamb, 1993). Co więcej, zrozumienie to ma służyć dokonaniu przez jednostkę lepszego wyboru zawodu lub wprowadzeniu w bardziej świadomy sposób zmiany w dotychczasowej karierze zawodowej. W literaturze przedmiotu możemy spotkać mnogość różnych definicji doradztwa zawodowego, w których zwraca się uwagę na jego specyficzne aspekty (por. Walczak, 2007), jednak podstawowa idea tego procesu wydaje się wspólna w ujęciach różnych autorów. Mimo że istnieje wiele terminów, które stosuje się w odniesieniu do doradztwa zawodowego (np. poradnictwo zawodowe, orientacja zawodowa, doradztwo kariery) wydaje się, że podstawowa różnica pomiędzy głównymi sposobami rozumienia doradztwa znajduje swój wyraz szczególnie w używaniu określeń „doradztwo zawodowe” lub „doradztwo kariery”. Termin „doradztwo zawodowe” odnosi się do aktu wyboru zawodu jako momentu kulminacyjnego, kończącego proces doradczy. Doradca występuje tu raczej w roli zewnętrznego eksperta, który wspiera przeważnie młodego człowieka w podjęciu tego jednorazowego wyboru. W przypadku terminu „doradztwo kariery” zwraca się uwagę na to, że wybór zawodu nie jest jedyną decyzją, z jaką człowiek musi się zmierzyć w ramach swojej aktywności zawodowej. Ujęcie to kładzie nacisk również na wieloaspektowość procesu doradczego, który przeważnie nie kończy się na etapie pierwszych decyzji zawodowych i może być skierowany również do osób dorosłych, już wykonujących pracę zawodową. Doradca w tak ujmowanym procesie jest raczej osobą towarzyszącą i wspierającą klienta, a nie dostarczającą rozwiązania (Bańka, 2007). W tym ostatnim rozumieniu doradztwo zbliża się do coachingu kariery.

Coaching w definicji Izby Coachingu to „metoda wspierania rozwoju realizowana w formie cyklu spotkań pomiędzy coachem a klientem, podczas których coach, poprzez aktywne słuchanie, zadawanie pytań oraz stosowanie innych specyficznych narzędzi i zadań rozwojowych, towarzyszy klientowi w wyznaczaniu ważnych dla niego celów, odnajdywaniu wewnętrznych zasobów potrzebnych do ich realizacji oraz ustalaniu i wdrażaniu planów działań. Coach wspiera klienta w odkrywaniu i efektywnym wykorzystaniu osobistego potencjału celem podnoszenia jakości życia” (www.izbacoachingu.com). Coaching kariery może

być skierowany do osób, które stoją przed ważnymi decyzjami w swoim życiu zawodowym, rozważają zawodową zmianę, chcą określić swoją ścieżkę kariery, lepiej wykorzystać swój potencjał zawodowy i odczuwać satysfakcję z tego obszaru życia.

Między podejściem coachingowym i doradczym do wsparcia rozwoju zawodowego można wskazać wiele różnic. Jedną z ważniejszych wydaje się to, że coach nie doradza swoim klientom, nie wchodzi w rolę eksperta, nie musi posiadać wiedzy fachowej w obszarze, nad którym pracuje z klientem. Skupia się na towarzyszeniu klientowi w odkrywaniu i rozwijaniu jego potencjału we właściwym dla klienta tempie. Tymczasem doradca może wobec klienta przyjmować rolę eksperta, który wskazuje potencjalne rozwiązania i poddaje je klientowi pod rozagę. Niemniej w doradztwie także coraz intensywniej podkreśla się znaczenie przekazania odpowiedzialności za współtworzenie procesu przez klienta. Pomimo istniejących różnic, w coachingu kariery i doradztwie karier widać również wiele elementów wspólnych. Wart podkreślenia jest procesualny charakter oddziaływań oraz szerszy ich zakres niż tylko jednorazowy wybór zawodu, a także partnerska i towarzysząca klientowi relacja. Specyficzną grupą docelową dla udzielania wsparcia o takim charakterze są studenci i absolwenci korzystający z usług akademickich biur karier. Celem niniejszego artykułu jest wskazanie, w jaki sposób można wykorzystać metody coachingowe, oparte na zyskującej coraz większą popularność w świecie doradztwa karier Ramowej Teorii Systemów (Patton i McMahon, 1999, 2006a; 2006b), dla poprawy jakości wsparcia udzielanego w akademickich biurach karier.

Akademickie biura karier i świadczone przez nie wsparcie w rozwoju zawodowym

Wsparcie świadczone w akademickich biurach karier jest oddziaływaniem z pogranicza dwóch systemów: edukacji i pośrednictwa pracy. Jego specyfika związana jest z przechodzeniem z roli ucznia do roli pracownika, co generuje określone trudności zarówno dla człowieka, jak i dla systemu pracy (Bańka, 2007).

W raporcie Rzecznika Praw Absolwenta (2015, s. 2) możemy przeczytać, że „skuteczne wspieranie studentów i absolwentów w rozpoczynaniu aktywności zawodowej jest, obok lepszego powiązania kształcenia z potrzebami rynku pracy, głównym wyzwaniem stojącym przed uczelniami, którym zależy na sukcesie swoich absolwentów”. W tym kontekście jakość świadczonego przez akademickie biura karier wsparcia wydaje się szczególnie istotna. Od efektywności tego procesu zależy bowiem to, jak przebiegać będzie wejście młodego człowieka na rynek pracy: czy będą to raczej nieustrukturalizowane próby odnalezienia swojej drogi

zawodowej czy sekwencja przemyślanych wyborów prowadząca do określonego wcześniej celu. Świadomość swoich mocnych stron i ograniczeń oraz sprecyzowanie oczekiwań zawodowych zmniejsza częstotliwość zmian pracy i skraca okres jej poszukiwania, przez co redukuje zarówno koszty nieudanych rekrutacji ponoszone przez pracodawców, jak i koszty systemu świadczeń socjalnych. U osoby poszukującej skutkuje zaś niższym poziomem rozczarowania i frustracji, które pojawiają się przy każdej nieudanej próbie podjęcia zatrudnienia.

Jak wynika z raportu Rzecznika Praw Absolwenta (2015), na 428 polskich uczelniach działa 340 akademickich biur karier. Realizują one ważną z punktu widzenia uczelni rolę, gdyż stanowią łącznik pomiędzy studentami i absolwentami uczelni a rynkiem pracy. Do ich zadań należy m.in. gromadzenie i udostępnianie ofert pracy dostosowanych do profilu kształcenia uczelni, na której działają, współpraca z pracodawcami, która ma na celu zaznajomienie studentów i absolwentów z ofertą rynku pracy, organizacja staży i praktyk studenckich, a także szkoleń i warsztatów rozwijających kompetencje studentów poza programem studiów. Ponadto 88% akademickich biur karier aktywnie zajmuje się poradnictwem zawodowym. Jest to jedno z kluczowych działań dla tego typu jednostek, dlatego tak istotna jest jakość świadczonych przez nie usług. W tym kontekście niepokojący wydaje się fakt, że pracownicy prawie połowy biur karier nie uczestniczyli w ciągu dwóch lat w żadnej formie szkolenia służącej doskonaleniu warsztatu pracy zawodowej (Raport Rzecznika Praw Absolwenta, 2015). Warto postawić więc sobie pytania, jak wygląda poradnictwo świadczone przez biura karier działające na uczelniach, w jaki sposób oceniana jest jego jakość i co można zrobić, aby było ono prowadzone w zgodzie z najnowszymi standardami i było oparte na aktualnych koncepcjach. Jedną z propozycji poprawy jakości poradnictwa zawodowego świadczonego w akademickich biurach karier jest oparcie go na modelu pracy i narzędziach charakterystycznych dla coachingu kariery oraz nowoczesnych ujęciach teoretycznych życia zawodowego człowieka.

Proces doradczy a proces coachingu

Traktując doradztwo zawodowe jako proces, możemy wyróżnić różne jego fazy. Na przykład Prochaska i Norcross (1994) wyróżniają cztery etapy tego procesu. Pierwszym jest etap chaosu i zamieszania, na którym zawiązywany jest kontrakt, następuje rozeznanie w trudnościach klienta oraz ustalane są cele pracy. Po nim zachodzi etap namysłu i rozumienia problemów, na którym doradca wzmacnia motywację klienta, poszukuje jego zasobów oraz przygotowuje wraz z klientem plan działania, który z kolei prowadzi do etapu przygotowania do działania. W tym

etapie testowane są nowe sposoby zachowania i poszukiwane jest wsparcie dla klienta. Doradztwo kończy etap utrzymania zmiany, na którym monitoruje się postęp klienta i stopniowo wygasza spotkania. Z kolei metoda edukacyjna (Ho-Kim i Marti, 1999) wskazuje na kilka typów kolejnych spotkań doradczych: nawiązanie kontaktu z klientem, spotkanie poświęcone poznaniu samego siebie przez klienta, spotkanie połączone z eksploracją otoczenia, spotkanie informacyjne, decyzyjne oraz spotkanie poświęcone kontynuacji i realizacji. Można zauważyć, że pomimo pewnych specyficznych różnic w podejściach do procesu doradczego, w każdym przypadku możemy mówić o fazie wstępnej, w której następuje zawarcie kontraktu z klientem, nawiązanie relacji i określenie problemu; fazie diagnozy i samopoznania, która obejmuje poszukiwanie przyczyn trudności i generowanie potencjalnych rozwiązań oraz fazie formułowania celów i planowania działań, w której doradca wraz z klientem skupia się na określeniu kierunku zmian i opracowuje plan ich realizacji (Brammer, 1984; Brzeziński, Kowalik, 1991; Wojtasik, 1997). W praktyce doradczej etapem, który pochłania najwięcej czasu, jest etap diagnozy. Klient po wstępnym nakreśleniu swoich celów i trudności z pomocą doradcy przygląda się im bliżej, odkrywa siebie oraz swoją sytuację.

Najbardziej chyba rozpowszechnionym w coachingu modelem pracy, jest model GROW (Alexander, 2006; Withmore; 1997). Dokładną charakterystykę jego poszczególnych faz można znaleźć niemal w każdym podręczniku poświęconym coachingowi, stąd w tym miejscu jedynie krótko scharakteryzujemy jego etapy, aby móc porównać go z modelami pracy doradczej. Na etapie G (*Goal/Cel*) klient z pomocą coacha charakteryzuje i konkretyzuje swój cel, uświadamia sobie swoje cele krótko- i długookresowe, a także buduje swoją motywację do pracy. Na etapie R (*Reality/Rzeczywistość*) następuje poszerzanie percepcji klienta, obserwacja przez niego własnych działań, zachowań i przyglądanie się stanowi obecnemu. Etap O (*Options/Możliwości*) poświęcony jest generowaniu opcji i poszukiwaniu najlepszych rozwiązań, a etap W (*Will/Wola do działania*) tworzeniu planu, dokonywaniu wyborów i osadzaniu planu w czasie (Czarkowska i Wujec; 2011). W porównaniu do wyżej wspomnianych modeli doradztwa wprowadza on specyficzne odwrócenie kolejności dwóch pierwszych etapów pracy. W modelach doradztwa zawodowego ustanawianie celów zawodowych powiązane jest wyraźnie z projektowaniem działań służących ich osiągnięciu i poprzedzone jest diagnozą rzeczywistości klienta (na etapie wstępnym doradca i klient określają jedynie wzajemne oczekiwania odnośnie współpracy). W coachingu opartym na modelu GROW wychodzi się od sprecyzowania celów i dopiero po tym etapie przystępuje się do diagnozy rzeczywistości (co nie wyklucza możliwości rewizji sprecyzowanych celów w trakcie dalszej pracy). Poza odwróceniem kolejności etapu ustanawiania celów i etapu diagnozy rzeczywistości między procesem doradztwa i procesem

coachingu można jednak dostrzec wiele punktów wspólnych, np. wyraźne zaznaczenie konieczności sprecyzowania ram czasowych dla realizacji planu działania i wskazania pierwszych kroków do realizacji, zwrócenie uwagi na rolę pogłębionej diagnozy rzeczywistości klienta, rolę szeroko zakrojonego i nieskrępowanego procesu generowania opcji działania oraz na sprecyzowanie celów zarówno krótko-, jak i długookresowych. Celem autorek tego artykułu nie jest wprawdzie szczegółowy przegląd obecnych w literaturze modeli pracy z klientem w coachingu, a jedynie pokazanie, że punktem wspólnym wielu z nich jest inicjowanie maksymalnie szerokiego i obszernego eksplorowania rzeczywistości klienta z uwzględnieniem roli rozmaitych obszarów i pracy na wielu poziomach. Niemniej warto wspomnieć w tym miejscu o innym ważnym, wykorzystywanym w coachingu modelu pracy – modelu SCORE, który został opracowany przez Roberta Diltsa i Todda Epsteina (za: Rzycka, 2010). W podejściu tym akcentuje się wartość pogłębienia z klientem tematu jego trudności i obszarów do zmiany (*S-Symptoms*), przyczyn tych trudności, jakie klient dostrzega (*C-Causes*), jego celów i wizji (*O-Outcomes*), zasobów (*R-Resources*) oraz spodziewanych efektów (*E-Effects*). Pierwszy z wymienionych autorów znany jest również z rozpowszechnienia koncepcji poziomów logicznych pracy z klientem (Dilts, 2006): poziomu środowiska, zachowań, umiejętności, wartości i przekonań, tożsamości oraz misji. Analiza wspomnianych obszarów może pełnić także istotną funkcję w pracy doradcy z klientem.

Rola i modele diagnozy rzeczywistości klienta

Na etapie diagnozy doradca powinien omówić z klientem to, co klient może wykorzystać w swojej karierze zawodowej i co pomoże mu przezwyciężyć trudności oraz różnego rodzaju ograniczenia w rozwoju zawodowym: te związane z samym klientem (np. luki kompetencyjne), jak i te związane z sytuacją, w jakiej się znalazł (np. konieczność opieki nad chorym członkiem rodziny). Najczęściej wykorzystywaną metodą diagnozy jest rozmowa (Pisula, 2010), ale w procesie wykorzystuje się również ćwiczenia, testy i kwestionariusze. W praktyce bywa, że we wsparciu studentów różnego rodzaju czynniki wpływające na rozwój kariery zawodowej uwzględniane są wybiórczo i traktowane odrębnie, w oderwaniu od pozostałych. Na przykład zastosowanie narzędzia diagnozującego kompetencje klienta w określonym obszarze stanowi jedyną podstawę do rozmowy o dalszym rozwoju zawodowym bez analizowania kompetencji klienta w innych obszarach, jego zainteresowań czy preferencji. A przecież osoba, u której rozpoznane zostaną wysoko rozwinięte kompetencje przedsiębiorcze może wcale nie być zainteresowana zakładaniem własnej firmy ze względu na dużą odpowiedzialność, która się

z tym wiąże. Może mieć również wysokie kompetencje w innych obszarach, które są z jej punktu widzenia bardziej atrakcyjne. Błędem byłaby więc tutaj prosta rekomendacja zwrócenia się w kierunku własnego biznesu na podstawie wyłącznie jednego czynnika, bez uwzględnienia innych, ważnych z perspektywy klienta doświadczeń.

Istotne w kontekście przebiegu procesu są też ramy teoretyczne, w jakich porusza się doradca. Syntetycznego przeglądu dominujących w doradztwie podejść dokonali Bajcar, Borkowska, Czerw, Gąsiorowska i Nosal (2006). Podejścia te można podzielić na strukturalne oraz rozwojowe. W podejściach strukturalnych skupiamy się na modelu zainteresowań, preferencji oraz cech klienta, i na ich podstawie dążymy do dopasowania odpowiedniego zawodu dla człowieka. Ta grupa podejść nazywana jest często grupą teorii cechy i czynnika. Na przykład, jeśli u klienta występuje wysoki poziom zainteresowań społecznych zdiagnozowany na podstawie modelu Hollanda (1992) oraz wysoki poziom ekstrawersji, to można wnioskować, że taka osoba odnajdzie się w zawodach wymagających częstych kontaktów z innymi ludźmi, np. szkoleniowca czy nauczyciela. Z kolei w podejściach rozwojowych kładzie się nacisk na dostrzeżenie zmian zachodzących w czasie i procesualny model rozwoju kariery. Teorie takie najczęściej wyróżniają różne etapy rozwoju kariery oraz pokazują, jakie wyzwania charakterystyczne są dla każdego z nich oraz jakie procesy na nich zachodzą. Podejścia te pozwalają uwzględniać więcej różnorodnych czynników przy podejmowaniu przez człowieka decyzji zawodowych oraz podkreślają ich dynamiczny charakter. W ten nurt wpiąć się może interesujące podejście zaproponowane przez Wendy Patton i Mary McMahan (2006), na którego przybliżeniu skupimy się w dalszej części pracy.

Ramowa Teoria Systemów jako konceptualna podstawa eksploracji rzeczywistości klienta

Patton i McMahan (1999; 2006a; 2006b) opracowały Ramową Teorię Systemów (ang. Systems Theory Framework – STF), w której jako nadrzędne przyjmuje się założenie, że aktywność zawodowa klienta nie jest izolowana od pozostałych sfer życia – stanowi ona jeden z systemów, które wzajemnie się przenikają i na siebie wpływają (McMahan, 2002; McMahan i Patton, 1995; Patton, 1997; Solarczyk-Ambrozik, 2015). Ujęcie to znajduje zastosowanie przede wszystkim na etapie diagnozy rzeczywistości klienta i wydaje się ono użyteczne zarówno w pracy opartej na klasycznych modelach doradztwa, jak i w coachingu kariery.

Autorki zauważają, że zmiany obserwowane na rynku pracy wymuszają konieczność szerszego, bardziej holistycznego spojrzenia na karierę i rozwój zawodowy. Jeszcze w XX wieku wybór zawodu, czy nawet pracy w konkretnej firmie

był wyborem właściwie na całe życie. Bardzo często profil ukończonej szkoły decydował o tym, jaką pracę podejmowano. Młody człowiek rozpoczynał więc pracę w jakimś zawodzie i często jego życie zawodowe było związane z jedną organizacją aż do przejścia na emeryturę. Zdarzały się też liczne przypadki kontynuowania zawodu rodziców; i tak mieliśmy całe rodziny z tradycjami górniczymi, hutniczymi, lekarskimi czy prawniczymi. Przy takim modelu kariery zawodowej ogromne zastosowanie w praktyce znajdowały podejścia strukturalne. Na podstawie zdiagnozowanych predyspozycji możliwe było dopasowanie do człowieka zawodu, którego wybór był jednorazową decyzją. Wiek XXI przyniósł jednak ogromne zmiany na rynku pracy. Zdecydowanie częściej dokonujemy obecnie zmian nie tylko pomiędzy miejscami zatrudnienia, lecz także pomiędzy różnymi zawodami. Ukończona szkoła nie determinuje też naszego zawodu. Możemy ukończyć technikum, a pracować w sektorze usług lub przeciwnie, ukończyć studia humanistyczne, a zajmować się programowaniem komputerowym, jeśli tylko będziemy mieli niezbędne umiejętności. Jesteśmy też zdecydowanie bardziej mobilni. Ograniczenia terytorialne przestają odgrywać istotną rolę w naszych zawodowych wyborach. Zauważalna jest także wyraźna zmiana w postawie wobec pracy i w postrzeganiu jej miejsca w życiu. Coraz częściej praca stanowi integralną część naszego życia, a nie jedynie sposób pozyskania środków na utrzymanie. W związku z tym pojawia się potrzeba spojrzenia na rozwój zawodowy oraz proces poradnictwa z perspektywy szerszego spektrum czynników mających wpływ na nasze decyzje zawodowe oraz zmiany zachodzące w czasie.

Autorki Ramowej Teorii Systemów wyróżniają trzy grupy czynników, które aktywnie oddziałują na decyzje zawodowe: czynniki osobiste, zewnętrzne i związane z czasem. Do czynników osobistych zaliczamy system wartości klienta, jego stan zdrowia, wiedzę, umiejętności, zdolności, a także osobowość, pojęcie ja, preferencje, zainteresowania, przekonania, orientację seksualną, pochodzenie etniczne, wiek, ewentualną niepełnosprawność czy inne atrybuty fizyczne itd. Takie nasze zasoby jak zdolności, umiejętności oraz wiedza, nie definiują w pełni sytuacji, w których będziemy mogli te zasoby wykorzystać. Może się na przykład okazać, że doskonały księgowy nie będzie czerpał satysfakcji z pracy, jeżeli jego umiejętności będą wykorzystywane w firmie, która prowadzi politykę sprzeczną z jego wartościami, np. w przemyśle zbrojeniowym. Może także zdarzyć się i tak, że kluczową rolę odegra czynnik osobowościowy, i pełną satysfakcję z pracy taka osoba osiągnie tylko jako członek zespołu, nie zaś na samodzielnym stanowisku, gdzie byłaby pozbawiona elementu częstego kontaktu ze współpracownikami. Drugą grupą czynników, na które zwracają uwagę autorki Ramowej Teorii Systemów, stanowią czynniki zewnętrzne, do których należą: sytuacja polityczna, status socjoekonomiczny, rodzina, rówieśnicy, rynek pracy, miejsce pracy, warunki geogra-

ficzne i uwarunkowania historyczne, instytucje edukacyjne, media, społeczności, do których człowiek należy itd. Ta grupa czynników wskazuje na ograniczenia środowiskowe związane z wyborem zawodu i przypomina, że nasze chęci i preferencje zawsze należy skonfrontować z możliwościami i ofertą rynku. Do wykonywania określonych zawodów niezbędne są specjalistyczne kwalifikacje, których zdobycie może być kosztowne lub czasochłonne, co może okazać się dużą barierą dla osoby niezamożnej lub takiej, która szybko musi znaleźć zatrudnienie, na przykład ze względu na sytuację rodzinną. Na lokalnym rynku pracy może nie występować ponadto zapotrzebowanie na określone zawody, które wydają się klientowi atrakcyjne (np. pracownik oceanarium ma do wyboru właściwie tylko kilka miejsc pracy w kraju). Trzecią grupą czynników, które odgrywają istotną rolę w decyzjach zawodowych są czynniki związane z czasem: przeszłe zdarzenia wpływają na terażniejszość, a przeszłe wraz z terażniejszymi wywierają wpływ na przyszłość (np. przeszłe interakcje z rodziną mogą kształtować obecne preferencje co do wykonywanej pracy). Zależności może być tak wiele, że nie sposób ich wszystkich opisać ani przewidzieć. Autorki zwracają uwagę, że sfery życia człowieka to systemy otwarte, zachodzą między nimi ciągle interakcje, a zmiana dokonana w jednym obszarze może oddziaływać na pozostałe. Co ważne, w każdym ze wskazywanych przez Ramową Teorię Systemów (Patton i McMahon, 2006) obszarów klient może odnaleźć zarówno bariery będące źródłem specyficznych trudności, jak i swoje zasoby.

Autorki Ramowej Teorii Systemów wskazują na istotną rolę autonomii klienta w kształtowaniu własnej drogi zawodowej. Podkreślają bardzo bliski związek doradztwa zawodowego z poradnictwem personalnym, gdyż w procesie doradzania ważne jest uwzględnienie kontekstu szerszego niż tylko zawodowy. Zakładają także, iż w każdym procesie doradczym czy w ramach coachingu spotykają się dwie osoby (klient i doradca), z których każda funkcjonuje w swoim świecie systemów. Zgodnie z zasadą otwartości systemów te dwa światy wzajemnie na siebie oddziałują. W związku z tym relacja powinna zachowywać partnerski charakter, a rolą doradcy jest jedynie strukturalizacja doświadczeń klienta, facylitacja procesów decyzyjnych, które u niego zachodzą, wspieranie i zachęcanie go do poszerzania perspektywy oraz wspólne interpretowanie doświadczeń. Współczesne doradztwo zawodowe zwraca się tu w kierunku konstruktywizmu – klient aktywnie konstruuje zawodowy obszar swojego życia, a odbywa się to przede wszystkim przez tworzenie autonarracji i historii dotyczących własnej kariery (Patton i McMahon, 2006). Zalecanymi metodami diagnostycznymi w tym podejściu są metody jakościowe opierające się na swobodnej narracji klienta lub narracji wspomagananej przez wywiad i inne techniki (ćwiczenia, praca z metaforą), mniejsze znaczenie zaś przypisuje się tu testom i kwestionariuszom.

Peter McIlveen (2007) zwraca uwagę na możliwość połączenia konstruktywnego tworzenia historii przez klienta, do którego odwołuje się Ramowa Teoria Systemów z teorią *ja dialogowego* Hermansa (2002), w której podkreśla się wagę włączania do koncepcji własnego życia autonarracji pochodzących z różnych perspektyw (np. różnych ról społecznych oraz od innych osób) oraz ich integracji. Jednostka tworzy w ten sposób znaczenia, łącząc informacje i spojrzenia płynące z różnych źródeł. McIlveen (2007) zauważa, że perspektywy, które osoba może przyjmować, mogą pochodzić z systemów, których istnienie postulowane jest przez autorki Ramowej Teorii Systemów (Patton i McMahan, 2006). Kluczowe w relacji wspierającej rozwój zawodowy jest wspomaganie klienta w zrozumieniu wzajemnych oddziaływań pomiędzy systemami i znaczenia, jakie niosą one dla dokonywanych przez niego wyborów zawodowych. Można to osiągnąć poprzez zachęcanie klienta do tworzenia narracji pochodzących z przyjmowania różnych perspektyw. W praktyce służyć mogą temu rozmaite ćwiczenia, a także pytania pobudzające wyobraźnię, skłaniające klienta do spojrzenia na rzeczywistość z perspektywy innej niż dotychczas przyjmowana, poddające w wątpliwość dotychczasowy sposób myślenia klienta.

McIlveen (2007) zauważa też, że w pracy z klientem mogą wystąpić trzy rodzaje sytuacji stanowiących wyzwanie dla doradcy. Mają one miejsce, kiedy narracja klienta dotycząca kariery jest bardzo uboga, kiedy narracja składa się z wielu niepołączonych ze sobą elementów lub kiedy narracja ta jest bardzo sztywna. Wtedy stymulowanie tych narracji może okazać się szczególnie pomocne. Do badania historii kariery zgodnie z Teorią Systemów może służyć Wywiad Systemów Kariery (ang. *Career Systems Interview*), w którym klient w sposób półstrukturalizowany przechodzi przez wszystkie perspektywy i odnosi się do tego, jak poszczególne obszary wspomagają się nawzajem lub utrudniają wzajemne funkcjonowanie.

Implikacje Ramowej Teorii Systemów dla wsparcia oferowanego przez akademickie biura karier

Z punktu widzenia praktyki biur karier uczelni wyższych warto zastanowić się, w jaki sposób założenia Ramowej Teorii Systemów mogą wesprzeć poprawę jakości poradnictwa w tych jednostkach. Wyjdźmy od przyjrzenia się grupie, która korzysta z usług biur karier. Jak pokazuje raport przygotowany przez firmę Deloitte pod patronatem Ministra Pracy i Polityki Społecznej (2015), cechą wspólną dla całej tej grupy jest wysoka lub bardzo wysoka ocena własnych kompetencji. Ponad 60% studentów ocenia w ten sposób w szczególności takie kompetencje jak: wyszukiwanie i analiza informacji oraz wyciąganie wniosków, umiejętność

efektywnego uczenia się nowych rzeczy, umiejętności komunikacyjne, umiejętność współpracy w grupie oraz samoorganizacja pracy. Raport opublikowany przez firmę Deloitte pokazuje jednak, że studenci nie są grupą jednorodną pod względem postaw wobec pracy. Autorzy raportu wyróżniają cztery grupy studentów: Tytanów, Alpinistów, Umiarkowanych i Sceptyków. Grupa Tytanów charakteryzuje się przede wszystkim postrzeganiem pracy jako szansy na rozwój potencjału i chęcią podejmowania zatrudnienia nawet w sytuacji, w której nie potrzebują środków na utrzymanie. Niemal nieobecne są w tej grupie opinie, że praca to przykry obowiązek lub jedynie sposób na zarabianie pieniędzy. Grupa Alpinistów jest w gruncie rzeczy do Tytanów podobna, choć obserwowane są u nich przekonania, że praca bez szans na karierę jest pozbawiona sensu. Są oni podobnie do Tytanów zaangażowani, ale ich zaangażowanie ma niejako inne pobudki: szukają raczej sukcesu niż szczęścia i satysfakcji. Umiarkowani równie wysoko jak pracę cenią sobie inne sfery swojego życia, choć nawet gdyby nie potrzebowali pieniędzy, nie zrezygnowaliby z niej. Traktują ją jako obowiązek wobec społeczeństwa. Dla ostatniej grupy – Sceptyków to pieniądze oraz awans społeczny są kluczowymi powodami podejmowania pracy, a praca sama w sobie nie stanowi dla nich większej wartości.

Czy i w jaki sposób zaproponowaną klasyfikację można hipotetycznie odnieść do Ramowej Teorii Systemów? W przeważającej większości, nie licząc przypadków osób w średnim wieku wracających na uczelnię po dodatkowe kwalifikacje, studenci korzystający z poradnictwa czy coachingu w akademickich biurach karier to młodzi ludzie tuż po podjęciu ważnej decyzji, jaką jest wybór uczelni i kierunku studiów. Przypuszczać, ale i zaobserwować można, że osoby należące do grup wyróżnionych przez firmę Deloitte mogły tę decyzję podejmować w nieco inny sposób, co z kolei może rzutować na ich dalsze wybory zawodowe.

Pewna grupa studentów podjęła decyzję o wyborze kierunku studiów podjęła w sposób przemyślany. Takich osób można z dużym prawdopodobieństwem poszukiwać wśród Tytanów i Alpinistów. Znają swoje zainteresowania, samodzielnie poznali już w pewnym stopniu rynek pracy i o ile nie zawsze umieją wskazać, czym chcieliby się zająć w sferze zawodowej, o tyle często dokładnie wiedzą czego, na pewno nie chcieliby robić. Ta grupa przychodzi do doradcy często niedługo po rozpoczęciu kształcenia. Zna realia i wie, że ukończone studia nie gwarantują zatrudnienia. Studenci ci zgłaszają się do biura karier, żeby uzyskać konkretne wskazówki dotyczące tego, na jakie praktyki się wybrać, w jaki sposób aplikować o pracę, jak zwiększyć swoje szanse na rynku, z jakich dodatkowych szkoleń korzystać. Grupa ta może wydawać się doradcy dość wdzięczną grupą do pracy. Wszak potrzebują tylko kilku konkretnych odpowiedzi i wydają się gotowi, aby wejść na rynek pracy. Zgodnie jednak z Ramową Teorią Systemów należałoby

zadać sobie pytanie, czy ci młodzi ludzie rozważyli inne opcje, czy wzięli pod uwagę wszystkie czynniki obecne w ich życiu, czy spróbowali spojrzeć na swoją sytuację z innej perspektywy. Ich sposób myślenia zdaje się w największym stopniu przypominać sztywną narrację kariery w ujęciu McIlveena (2007). Może się więc okazać, że grupa ta potrzebuje większego wykorzystania metod coachingowych, aby spojrzeć na swoje wybory w szerszym kontekście i dostrzec aspekty pozornie słabo powiązane z aktywnością zawodową. Pomocne okazać się tu mogą klasyczne pytania otwarte, a także wszystkie techniki zachęcające do zmiany punktu widzenia i przyjrzenia się sytuacji innych osób do nich podobnych, ale jednak myślących w odmienny sposób, poznania innych sposobów reagowania. Ważne jest również przygotowanie ze studentami należącymi do tej grupy kilku planów działania, gdyż zbyt silna koncentracja na realizacji tylko jednego planu może sprawiać, że nie zauważą oni innych, równie atrakcyjnych kierunków. Przykładem tutaj może być przypadek studenta szkoły biznesowej, który doskonale zorientowany w swoich zainteresowaniach, celował w prestiżowe programy stażowe w dużych międzynarodowych bankach. Działał już w kole naukowym zajmującym się między innymi bankowością korporacyjną, dużo czytał na ten temat, brał udział w dodatkowych warsztatach i szkoleniach z tego obszaru. Do doradcy zgłosił się, żeby jeszcze lepiej przygotować się do procesu rekrutacji. We wstępnej rozmowie okazało się, że te jasno sprecyzowane plany stanowią wypadkową dwóch czynników: zainteresowania aktywnościami związanymi z analizowaniem danych, rozwiązywaniem problemów i znajdowaniem najlepszych w danej sytuacji rozwiązań oraz inspirującej postawie wykładowcy, który poświęcał temu tematowi dużo uwagi. Jednocześnie w toku dalszej eksploracji preferencji studenta okazało się, że bardzo ceni sobie autonomię w podejmowaniu decyzji i niezbyt dobrze odnajduje się w środowiskach, w których obowiązują sztywne procedury. Zachęciło go to do zbadania innych możliwości rozwoju zawodowego, w których będzie mógł wykorzystywać swoje mocne strony, ale jednocześnie nie będzie zmuszony do podporządkowania się regulacjom sektora bankowego i wydłużonym procesom decyzyjnym dużych korporacji. Pomimo że zgłosił się do doradcy z innym, bardzo konkretnym planem, to poświęcenie w pracy rozwojowej uwagi na inne czynniki niż wiedza, umiejętności i zainteresowania oraz analiza preferowanego środowiska pracy pozwoliły mu dostrzec środowisko start-upowe, dzięki któremu mógłby działać w sposób bardziej swobodny.

Inną grupą klientów, którzy trafiają do akademickich biur karier, są studenci kończący już studia lub absolwenci tuż po ukończeniu tych studiów. Przeważnie są to osoby, które z jakichś względów mają trudności z wejściem na rynek pracy. Wynikają one przede wszystkim z ubogich lub słabo ustrukturalizowanych doświadczeń zawodowych. W ujęciu zaproponowanym przez McIlveena (2007)

osoby takie mają ubogą narrację kariery lub składa się ona z niepowiązanych elementów. Osoby o narracji ubogiej na otwarte pytanie dotyczące dotychczasowych doświadczeń często wspominają o jednym, góra dwóch, epizodach, najczęściej związanych z ukończoną szkołą. Sytuacja taka wiąże się przeważnie z ich obniżoną samooceną i poczuciem własnej skuteczności. Do doradcy trafiają po to, by ten pomógł im znaleźć zatrudnienie na rynku pracy. W porównaniu do Tytanów i Alpinistów, osoby te nie przykładają wagi do samorealizacji poprzez pracę, czy osiągnięcie w tej pracy sukcesu, rozumianego głównie jako możliwość szybkiego awansu pionowego. Powołując się na raport firmy Deloitte (2015), można stwierdzić, że tej grupie najbliższej do grupy Sceptyków. Inspiracją, jaką może dać Ramowa Teoria Systemów w pracy z tą grupą, jest wsparcie doradcy w wydobyciu tych doświadczeń klienta, na które on nie zwraca uwagi, a które mogą zbudować jego przekonanie o własnych kompetencjach. Wspólnie z klientem można zastanowić się nad umiejętnościami, które rozwijał poprzez hobby czy w czasie wolnym. Wartością na rynku pracy mogą się też okazać jego zainteresowania lub specyficzna wiedza zdobywana samodzielnie. Ważne jest przywoływanie i analizowanie z klientem wszystkich jego dotychczasowych doświadczeń i włączanie ich do jego narracji kariery.

Z kolei klienci biur karier, którzy zdają sobie sprawę z mnogości swoich doświadczeń, a mimo to nie potrafią ich przełożyć na możliwości, jakie stwarza rynek pracy, to często studenci, którzy równoległe z nauką podejmowali się rozmaitych prac dorywczych, nie mając jednak na względzie rozwoju zawodowego i zdobywania doświadczenia, a raczej zdobycie dodatkowego dochodu lub połączenie życia zawodowego z prywatnym oraz zajęciami na uczelni. W tym kontekście najbliższej im będzie do typu Umiarkowanych. Jest to grupa studentów wykonujących zajęcia takie jak typu opieka nad dziećmi, kelnerstwo czy roznoszenie ulotek. Mają oni problem z przełożeniem tych doświadczeń na język kompetencji wymaganych na rynku pracy. Jak pokazuje raport firmy Deloitte (2015), takie doświadczenia ma 53,5% studentów. Rolą doradcy jest tutaj wsparcie klienta w spojrzeniu na siebie oczami przyszłego pracodawcy i dostrzeżeniu umiejętności, które mogą podlegać transferowi na nowy zawód. Ważne jest również powiązanie tych umiejętności ze zdobytym przez studenta wykształceniem. Dla zobrazowania można posłużyć się przykładem studentki, kończącej studia z obszaru rachunkowości, która dłuższy czas spędzony w murach uczelni łączyła z dodatkową aktywnością zawodową jako barmanka. Z czasem zakres jej obowiązków rozszerzał się, jednak formalnie nigdy nie zmieniła stanowiska. Doradca, na podstawie Ramowej Teorii Systemów, przeprowadził ze studentką sesję, która pokazała, że ważnym czynnikiem zewnętrznym, który należy wziąć pod uwagę, planując najbliższe aktywności zawodowe, jest to, że po uzyskaniu dyplomu studentka

musi wrócić do małej miejscowości, z której pochodzi, by pomóc matce samotnie wychowującej czwórkę jej młodszego rodzeństwa. Na lokalnym rynku nie ma zbyt wielu miejsc, w których mogłaby kontynuować pracę w dotychczasowym zawodzie. Poza tym matka, która wiele zainwestowała by pomóc najstarszej córce w ukończeniu studiów, chciałaby, aby ta wykonywała zawód zgodny ze swoim wykształceniem. Co więcej, jest to zawód zbieżny z zainteresowaniami i preferencjami studentki. Nigdy nie czuła się dobrze w bezpośredniej obsłudze klienta i zawsze najbardziej ceniła sobie momenty po zamknięciu lokalu, kiedy była odpowiedzialna za rozliczenie dnia lub złożenie nowych zamówień. W takim przypadku praca ze studentką skupiła się przede wszystkim na znalezieniu wszystkich doświadczeń, które mogły przynieść przydatne na nowej ścieżce zawodowej umiejętności i takim zaplanowaniu przejścia do nowej branży, aby zapewnić w okresie przejściowym alternatywne źródła dochodu tak ważne w sytuacji rodzinnej studentki.

Podsumowanie

Najistotniejszą wartością aplikacyjną dla poprawy jakości poradnictwa świadczonego przez akademickie biura karier, ma samo zrozumienie idei Ramowej Teorii Systemów, która proponuje nowoczesne podejście do poradnictwa, wiążąc je bardzo mocno z wykorzystaniem takich metod coachingowych jak praca z klientem na wielu poziomach, ćwiczenia projekcyjne, praca z metaforą i symbolem, szeroka eksploracja zawodowej i życiowej mapy klienta, a także nieskrępowane generowanie rozwiązań. Korzystanie w praktyce doradczej z różnorodnych narzędzi diagnostycznych, technik i ćwiczeń powinno służyć temu, aby klient miał szansę pogłębić wiedzę o sobie w różnych obszarach oraz zrozumieć zachodzące w czasie zmiany, które mogą mieć znaczenie dla jego zawodowych wyborów. Istotne jest też zachęcanie klienta do przyjmowania różnych perspektyw wynikających z różnych ról społecznych, które klient odgrywa, czy z jego dotychczasowych doświadczeń. Ramowa Teoria Systemów może stanowić dla doradcy swojego rodzaju mapę, po której razem z klientem może się poruszać, omawiając kolejne istotne wątki. Ten aspekt wydaje się szczególnie istotny w kontekście wyników badania *Motywacje Młodych* (2015), którego rezultaty pokazują, że najistotniejszym czynnikiem motywującym dla młodych ludzi jest obecnie równowaga pomiędzy życiem prywatnym a zawodowym (ang. *work-life balance*). Co więcej, najczęściej wskazywanym oczekiwaniem wobec pracy przez respondentów tego badania jest to, aby praca była zgodna z zainteresowaniami. Prowadzi to do konkluzji, że młode pokolenie oczekuje, iż praca będzie stanowić nieodłączny element ich życia. Ważnym krokiem staje się zatem integracja wniosków płynących z różnych

perspektyw przyjmowanych przez klienta z pomocą doradcy. Dlatego zwiększanie przez akademickie biura karier dostępu klientów do wielu różnorodnych narzędzi diagnostycznych będzie miało sens jedynie wtedy, gdy będzie prowadziło do włączenia informacji, których te narzędzia dostarczają w struktury samowiedzy. Bez osadzenia wyników badania narzędziem diagnostycznym w szerszym kontekście wiedzy o sobie, klient nie będzie mógł w pełni z niego skorzystać. Może to skutkować zwiększeniem liczby niepowiązanych informacji, bez zrozumienia, że życie zawodowe to jedna ze sfer życia w ogóle oraz bez możliwości aktywnego i intencjonalnego jego konstruowania.

Bibliografia

- Alexander, G. (2006). Behavioural coaching the GROW model. W: J. Passmore (red.), *Excellence in coaching*. London: Association for Coaching.
- Bajcar, B., Borkowska, A., Czerw, A., Gąsiorowska, A. i Nosal, C.S. (2006). *Psychologia preferencji i zainteresowań zawodowych. Przegląd teorii i metod*. Warszawa: Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Departament Rynku Pracy.
- Bańka, A. (2003). *Zawodownawstwo, doradztwo zawodowe, pośrednictwo pracy. Psychologiczne metody i strategie pomocy bezrobotnym*. Poznań: Wydawnictwo PRINT-B.
- Bańka, A. (2007). *Psychologiczne doradztwo karier*. Poznań: Wydawnictwo PRINT-B.
- Bigram (2015). *Motywacje Młodych*, <http://motywacjemlodych.pl/raport/mm2015.pdf>
- Brammer, L.M. (1984). *Kontakty służące pomaganiu. Procesy i umiejętności*. Warszawa: PTP.
- Brzeziński, J. i Kowalik, S. (1991). *Rozmowa psychologiczna*. W: H. Sęk (red.), *Społeczna psychologia kliniczna*. Warszawa.
- Czarkowska, L.D. i Wujec, B. (2011). Kiedy możliwa jest zmiana. Od struktury sesji do energii zmiany w coachingu. *Coaching Review*, 1(3): 53–74.
- Deloitte (2015). *Pierwsze kroki na rynku pracy. Liderzy przyszłości*.
- Dilts, R. (2006). *Od Przewodnika do Inspiratora, czyli Coaching przez duże „C”*. Warszawa: Polski Instytut NLP.
- Hermans, H.J.M. (2002), The dialogical self as a society of mind: Introduction. *Theory & Psychology*, 12(2): 147–160.
- Ho-Kim, M.T. i Marti, J.F. (1999). *Metoda edukacyjna, Zeszyty informacyjno-metodyczne doradcy zawodowego, 12*. Warszawa: Krajowy Urząd Pracy.
- Holland, J.L. (1992), *Making Vocational Choices. A Theory of Vocational Personalities and Work Environments*. Odessa FL, Psychological Assessment Resources.
- Lamb, R. (1993). *Doradztwo zawodowe w zarysie*. Warszawa: Krajowy Urząd Pracy.
- McIlveen, P. (2007). A test for theoretical integration Systems Theory Framework and Dialogical Self. *Australian Journal of Career Development*, 16(3): 31–37.

- McMahon, M. (2002). The Systems Theory Framework of career development: History and future prospects. *Australian Journal of Career Development*, 11(3): 63–69.
- McMahon, M. i Patton, W. (1995). Development of a systems theory of career development. *Australian Journal of Career Development*, 4: 15–20.
- Patton, W. (1997). The need for a systems theory framework of career development. W: W. Patton i M. McMahon (red.), *Career development in practice: A systems theory perspective*. Sydney, Australia: New Hobsons Press.
- Patton, W. i McMahon, M. (1999). Career development and systems theory: A new relationship. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.
- Patton, W. i McMahon, M. (2006). *Career development and systems theory: Connecting theory and practice*. Rotterdam: Sense Publishers.
- Patton, W. i McMahon, M. (2006). The Systems Theory Framework of career development and counseling: connecting theory and practice. *International Journal for the Advancement of Counselling*, 28(2): 153–166.
- Pisula, D. (2010). *ABC Doradcy zawodowego. Rozmowa Doradcza*. Warszawa: KOWEziU.
- Prochaska, O. i Norcross, J. (1994). The Future of Psychotherapy. *Professional Psychology*, 13.
- Rzecznik Praw Absolwenta (2015). *Działalność akademickich biur karier w roku akademickim 2014/2015*, http://www.rgnisw.nauka.gov.pl/g2/oryginal/2015_10/827b508444-567fbd7378f65fc7d300c9.pdf
- Rzycka, O. (2010). *Niezwykła moc zadawania pytań w zarządzaniu ludźmi*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Solarczyk-Ambrozik, E. (2015). Nowe trendy w teoriach rozwoju karier – implikacje dla poradnictwa kariery, https://repozytorium.amu.edu.pl/bitstream/10593/13802/3/art02_Solarczyk-Ambrozik.pdf
- Walczak, R. (2007). Struktura doradztwa zawodowego w Polsce i za granicą. W: E. Żerel i M. Jedynak (red.), *Doradca zawodowy przez Internet. Materiały szkoleniowe studiów podyplomowych*. Lublin: Wyższa Szkoła Nauk Społecznych.
- Withmore, J. (1997). *Coaching For Performance. GROWing Human potential and purpose*. NB Publishing.
- Wojtasik, B. (1997). *Warsztat doradcy zawodu. Aspekty psychologiczno-pedagogiczne*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego.