

Dr Karolina Strzelczyk

Wyższa Szkoła Zarządzania i Bankowości w Krakowie

poczta@karolinastrzelczyk.pl

COACHING A NOWY PARADYGMAT KARIERY

Wprowadzenie

Biorąc pod uwagę dynamikę zmian zachodzących na rynku pracy, badacze coraz częściej podkreślają w literaturze przedmiotu zasadność posługiwania się pojęciem „nowa kariera”. Stwierdzenie to pojawia się w odniesieniu do dużej zmienności oczekiwań na rynku pracy. Związane jest z czasowością zatrudnienia u jednego pracodawcy. Brakiem wystarczająco wykwalifikowanych i dostępnych na rynku pracy pracowników. Rozwój nowoczesnych technologii oraz automatyzacja coraz większej ilości procesów, wymuszają na pracownikach i pracodawcach kształtowanie nowych kompetencji, zawodów. Coraz więcej firm konkuruje ze sobą na arenie międzynarodowej, dystans geograficzny nie jest już przeszkodą. Współczesny rynek pracy oczekuje od pracowników ciągłego rozwoju i dążenia do podnoszenia swoich kwalifikacji, zmiany profilu swojej dotychczasowej pracy. Wymaga elastyczności w formach proponowanego zatrudnienia przez pracodawców. Okres, kiedy pracownicy zatrudnieni byli w jednym miejscu pracy przez cały czas trwania swojej aktywności zawodowej, bezpowrotnie skończył się. Zmianom na rynku pracy towarzyszy szereg zmian społeczno-kulturowych. Coraz więcej kobiet jest aktywnych zawodowo, posiada wysokie kwalifikacje, coraz później zakładane są rodziny. Kobiety często decydują się na macierzyństwo w późniejszym czasie, dając priorytet swoim celom edukacyjnym i zawodowym we wcześniejszym okresie. Współcześnie coraz częściej przyjmowanym modelem podejmowania zadań rozwojowych jest zbudowanie kariery zawodowej, wypracowanie stabilności materialnej, a następnie założenie rodziny.

Uwzględniając dynamikę zmian, warto zwrócić uwagę na narzędzia, jakimi dysponują jednostki oraz przedsiębiorstwa, aby nadążać za zmianami na rynku pracy i w życiu społecznym. Coaching jako jedna z form rozwoju, może wspierać pracowników i firmy w poszukiwaniu i osiągnięciu satysfakcji z życia zawodowego jak i z prowadzonej działalności biznesowej. Statystyczny pracownik wkraczający dzisiaj na rynek pracy kilkunastokrotnie zmieni firmę, w której pracuje. Kilukrotnie zmieni również charakter i rodzaj wykonywanego

zawodu¹. Dzięki pracy z profesjonalnym coachem pracownicy i przedsiębiorcy mają możliwość dokonania analizy swoich mocnych stron oraz zdobytych doświadczeń. Przez co proces ich adaptacji do stale zmieniających się warunków może przebiegać w zaplanowany i celowy sposób.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie, czym jest profesjonalny coaching i jakie może mieć wartości rozwojowe dla jednostki i całych przedsiębiorstw w kontekście nowego paradygmatu kariery.

1. Wyjaśnienie pojęcia „coaching”

Wskazanie jednej i wspólnej definicji coachingu w literaturze przedmiotu jest niezmiernie trudne. Nie pomaga również fakt, jak pojęcie to definiowane jest w biznesie. Niejednokrotnie menedżerowie posługują się słowem coaching, nie rozumiejąc tego narzędzia rozwojowego. Utożsamiają go z wydawaniem poleceń, dawaniem rad czy proponowaniem gotowych rozwiązań. Brak zrozumienia pojęcia „coaching” może wiązać się również ze stosowaniem wymiennie w jego miejsce nazw określających inne działania rozwojowe, na przykład szkolenia, konsulting, czy też mentoring². Samo słowo coach w języku angielskim może zostać przetłumaczone jako trener.

W związku z mnogością konceptualizacji pojęcia „coaching”, na potrzeby artykułu, przedstawione zostały wybrane ujęcia zagadnienia. Według Jenny Rogers: „*coaching jest sztuką ułatwiania drugiej osobie uczenia się, rozwoju, działania i osiągnięcia dobrostanu*”³. Inna definicja zaproponowana w literaturze przedmiotu, wskazuje, że jest to rozmowa oparta na szacunku i empatii⁴. John Whitmore podkreślał, że coaching to: „*odblokowanie potencjału osoby w celu maksymalizacji jej czy jego dokonań i działań. Jest raczej pomaganiem w uczeniu się niż nauczaniem*”⁵.

Jednym z celów coachingu jest podniesienie samoświadomości. Klient poszukuje własnych rozwiązań, poszerza swoją perspektywę, rozwija umiejętności. Bierze na siebie odpowiedzialność związaną z realizacją wyznaczonego przez siebie celu. Coaching cechuje się

¹ M. Sidor-Rządkowska, *Profesjonalny coaching. Zasady i dylematy etyczne w pracy coacha*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 23.

² D. Clutterbuck, *Każdy potrzebuje mentora. Jak kierować talentami*, Wydawnictwo Petit, Warszawa 2002, s. 11.

³ J. Rogers, *Coaching*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot 2017, s. 15.

⁴ I. Whitworth, K. Kimsey-House, H. Kimsey-House, P. Sandahl, *Coaching koaktywny. Umiejętności wspierające sukces klienta*, Wolters Kluwer, Warszawa 2014, s. 23-24.

⁵ J. Whitmore, *Coaching for Performance: A Practical Guide to Growing Your Own Skills*, Nicholas Brealey Publishing, London 1996, s.8.

dobrowolnością, brakiem dyrektywności. Opiera się na pytaniach oraz wspomaga rozwój jednostki⁶. Pisząc o coachingu należy poruszyć istotną kwestię jaką jest profesjonalizm świadczonych usług przez coacha. Zdaniem autorki artykułu kluczowe dla profesjonalizmu coacha jest:

- jego rzetelna edukacja
- doświadczenie
- normy etyczne, którymi posługuje się pracując z klientami coachingu.

Te trzy składniki umożliwiają rozwój kompetencji niezbędnych do wykonywania pracy coacha. Stanowią też odpowiedź na potrzeby społeczne oraz nawiązują do wyzwań, przed którymi staną osoby wchodzące na rynek pracy i jednostki aktywne zawodowo.

2. Nowy paradygmat kariery

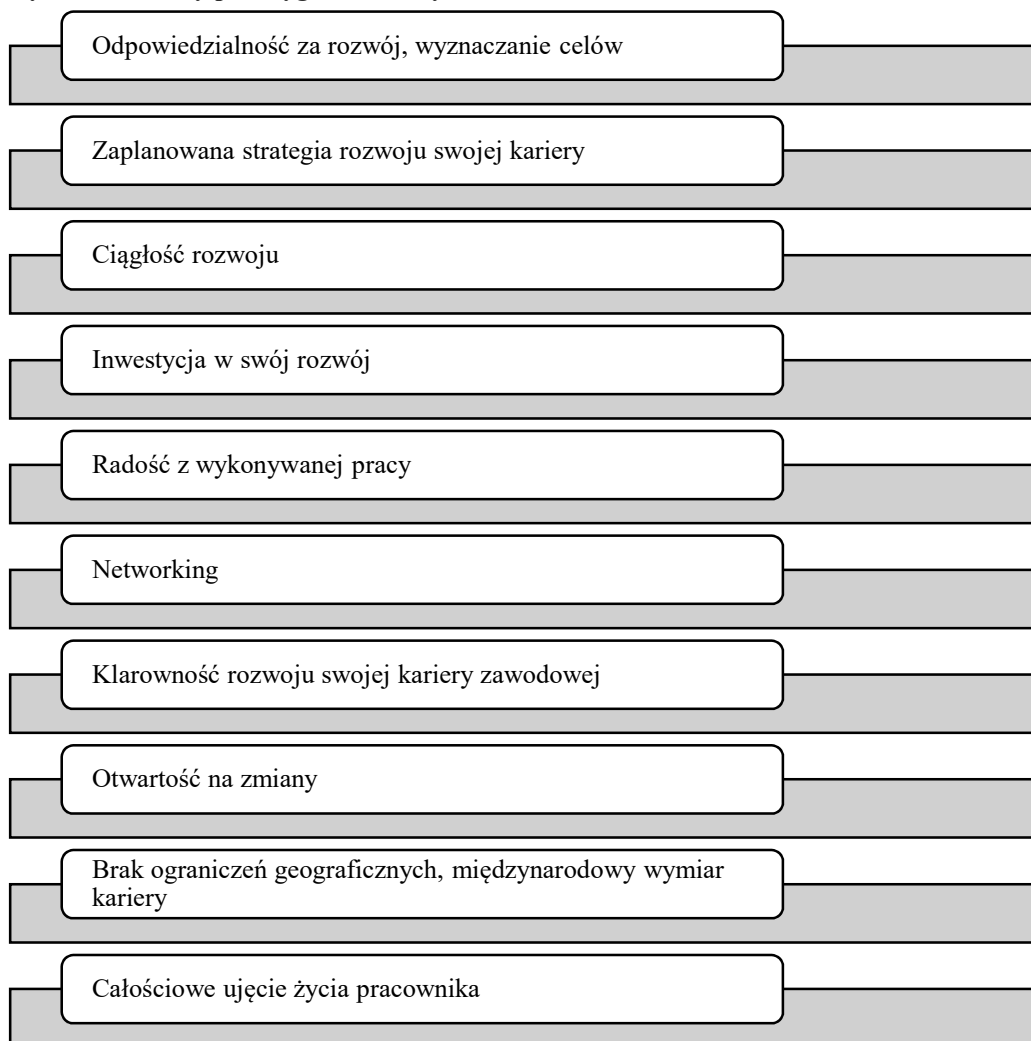
Nowy paradygmat kariery zakłada szereg zmian w jej ujęciu. W jego ramach możliwe jest przedstawienie wyznaczników, w jakich kategoriach pracownicy myślą o swoim życiu zawodowym. Nowy paradygmat kariery został zilustrowany za pomocą rysunku 1.

Obecny trend obserwowany w życiu zawodowym wskazuje na konieczność ciągłego doskonalenia się. Wiedza, umiejętności, które pracownicy zdobyli na wcześniejszych etapach edukacji niejednokrotnie nie są już wystarczające. W wielu dziedzinach posiadana wiedza dezaktualizuje się, bądź jest poddawana krytyce. Pracownicy coraz częściej biorą odpowiedzialność za kształt swojej kariery. Coraz większe znaczenie w rozwoju kariery zawodowej odgrywają relacje z innymi. Już na etapie procesu rekrutacji znaczącą rolę pełnią rekomendacje, które kandydat może pozyskać od swoich wcześniejszych współpracowników. Coraz częściej pracownicy decydują się na model „kariery bez granic”, który zakłada mobilność w różnych sferach życia zawodowego jednostki⁷. W podobny sposób nowy paradygmat kariery określa Stella Molitor, która wskazuje na proces przeobrażenia oraz niezbędność posiadania kompetencji zmiany⁸

⁶J. Żukowska, *Naukowe ujęcie coachingu* [w:] P. Wachowiak (red.), *Człowiek w organizacji. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo SGH, Warszawa 2012.

⁷ M.B. Arthur, D.M. Rousseau, *The boundaryless career. A new employment principle for a new organizational era*, Oxford University Press, Oxford 1996.

⁸ S.U. Molitor, *Strategia planowania kariery*, [BC Edukacja](#), Warszawa 2008, s. 49-50.

Rysunek 1. Nowy paradygmat kariery

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Sidor-Rządowska, *Coaching kariery*, Wolters Kluwer, Warszawa 2018, s. 26-29⁹.

Tak zaprezentowane ujęcie kariery zawodowej w znaczący sposób różni się od tradycyjnej wizji pracy. W starym ujęciu życia zawodowego dominowała hierarchiczność, sztywny podział obowiązków, liniowy charakter pracy¹⁰. Pracownik pracował w jednej firmie przez cały okres swojej aktywności zawodowej. Wiązało się to z brakiem mobilności jednostek, ograniczonym dostępem do informacji na temat innych miejsc pracy, jak również z akceptowanymi społecznie wzorcami pracy. Istniał pewien podział etapów życia zawodowego, na 3 kluczowe obszary osadzone w czasie. Najpierw jednostka realizowała zadania związane z nauką, kończyła edukację i wkraczała na rynek pracy. Następnie, pracując budowała swoją pozycję zawodową

⁹ M. Sidor-Rządowska, *Coaching kariery*, Wolters Kluwer, Warszawa 2018, s. 26-29.

¹⁰ [A. Smolbik-Jęczmień](#), [A. Żarczyńska-Dobiesz](#), *Zróżnicowane podejście do rozwoju zawodowego wśród przedstawicieli pokoleń koegzystujących na rynku pracy*, „Zarządzanie zasobami ludzkimi” 2017, nr 3-4, s. 169-184.

między 25. a 40. r.ż. Po tym okresie, jednostka korzystała z wypracowanej pozycji zawodowej¹¹. Współczesny rynek pracy w znaczący sposób zmienił tory karier jednostek. Niemożliwe jest wskazanie jasnych granic między okresem edukacji i pracy; rozwój, nauka towarzyszy współczesnym pracownikom w całości ich życia.

3. Zastosowanie coachingu w kształtowaniu nowej kariery

Oczekiwania, jakie rynek pracy stawia przed pracownikami niejednokrotnie mogą być wyzwaniem. Wielu badaczy zwraca uwagę, że współczesny świat można określić mianem świata VUCA (*VUCA world*)¹². Jest to akronim pochodzący od angielskich słów:

- *Volatility* – zmienność
- *Uncertainty* – niepewność
- *Complexity* – złożoność
- *Ambiguity* – niejednoznaczność.

W związku z dynamiką rynku pracy pracownicy muszą być gotowi na zmianę. Te rozwiązania, które dotychczas sprawdzały się w ich życiu zawodowym, mogą okazać się nieadekwatne w przyszłości. Jednostki będą zmieniać swój profil zawodowy, poszukiwać własnej drogi zawodowej. W sytuacji zmiany swojego zawodu praca z profesjonalnym coachem może być źródłem inspiracji, przestrzenią do zastanowienia się, co osoba chce robić w dalszej karierze zawodowej. Niepewność, która będzie towarzyszyć pracownikom na rynku pracy, może również być powodem, dla którego pracownicy mogą poszukiwać usług coachingowych. Ze względu na złożoność problemów, z którymi pracownicy będą się mierzyć w pracy zawodowej, mogą potrzebować profesjonalnego wsparcia. Niejednoznaczność procedur, globalny rozwój firm, może sprzyjać rozwojowi coachingu w biznesie. Adresatem coachingu może być zarówno jednostka, jak i cały zespół. Może on przybierać różne odmiany, między innymi:

- coaching kariery,
- coaching biznesowy,
- coaching menedżerski,

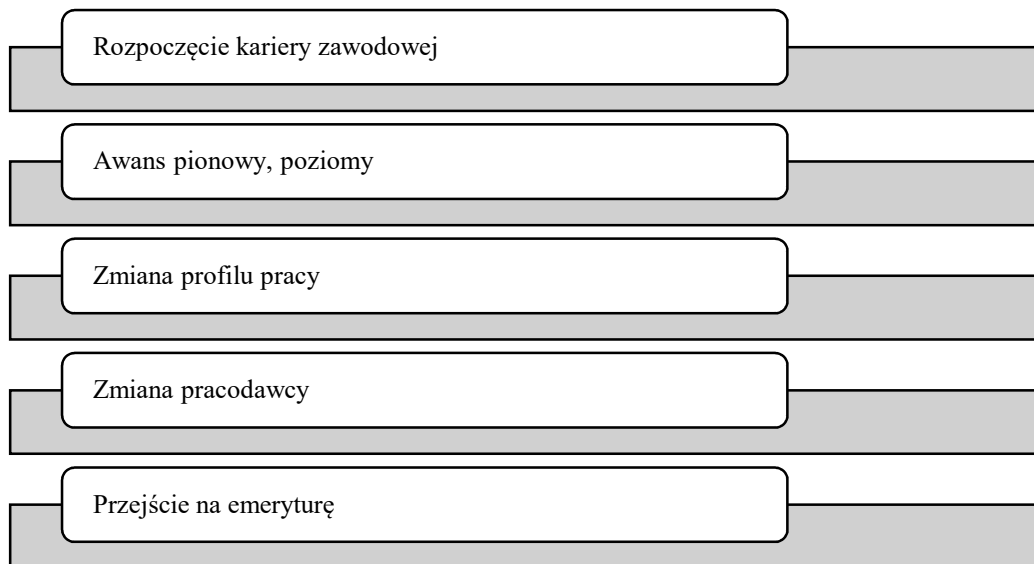
¹¹ M. Sidor-Rządkowska, *Coaching kariery*, op. cit., s. 27.

¹² O. Mack, A. Khare, A. Krämer, T. Burgartz, *Managing in a VUCA World*, Springer International Publishing, Switzerland 2016, s. 3-20.

- executive coaching¹³.

Coaching może być użyteczny na różnych etapach rozwoju zawodowego jednostek i organizacji. Etapy rozwoju kariery zawodowej, na których coaching może wspierać pracowników i przedsiębiorstwa przedstawia rysunek 2.

Rysunek 2 Etapy rozwoju kariery zawodowej



Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu i własnych doświadczeń zawodowych.

Już na etapie podejmowania decyzji o rozpoczęciu kariery zawodowej praca z profesjonalnym coachem może wesprzeć jednostkę w wyborze adekwatnej ścieżki rozwoju zawodowego. Od strony kandydata w procesie rekrutacji, coaching może mieć szerokie zastosowanie w procesie poszukiwania swojej ścieżki zawodowej, jak również w wyborze i podjęciu decyzji o podjęciu zatrudnienia. Może pokazać, w jaki sposób najlepiej wykorzystać swoje mocne strony i przełożyć je na swoją karierę zawodową. Praca z indywidualnym profesjonalnym coachem może pozwolić odkryć nowe możliwości, których kandydat nie uwzględnił. Pozwala poszerzyć perspektywę. Podejście coachingowe zakłada rozwój. Dzięki umiejętnie zadawanym pytaniom kandydat do pracy ma możliwość przyjrzeć się sobie. Poszukać odpowiedzi na fundamentalne pytania, takie jak *co dla niego jest istotne w życiu, w pracy*. Jak to, co jest istotne dla jednostki, znajduje odzwierciedlenie w wyborach, które jednostka podejmuje w kontekście kariery zawodowej¹⁴. Dzięki podejściu coachingowemu może poszerzyć swoją świadomość siebie. Może przyjrzeć się z perspektywy swoim planom i celom, obejrzeć pewne

¹³ M. Wilczyńska, M. Nowak, J. Kućka, J. Sawicka, K. Sztajnerwald, *Moc coachingu*, Onepress.pl Helion SA, Gliwice 2013, s. 20.

¹⁴ M. Sidor-Rządkowska, *Coaching kariery*, op. cit., s. 22-24.

decyzje pod różnym kątem. Przypatrzeć się, czy to o czym marzy jest dla niego wspierające. Czy na drodze zawodowej towarzyszą mu przekonania, które ograniczają jego potencjał, odwodzą go od podejmowania pewnych decyzji lub też popychają w kierunku działań, które spowalniają rozkwit jego rozwoju zawodowego. Coaching daje również możliwość przyjrzenia się zasobom, jakimi kandydat dysponuje. Ważne, żeby w procesie selekcji ofert pracy poszukiwał takich, które odpowiedzą na jego mocne strony. Według Instytutu Gallupa, możliwość dopasowania potencjału pracownika do zadań wykonywanych w pracy jest jednym z dwunastu czynników budujących zaangażowanie w pracę. Badania pokazują, że pracownicy z wysokim poziomem zaangażowania chętnie poszukują innowacyjnych rozwiązań, a przedsiębiorstwa, w których pracują, mają szansę na zrównoważony rozwój¹⁵. Niejednokrotnie świeżo awansowani menedżerowie lub też pracownicy, którzy przygotowani są do awansu pionowego w firmach mogą skorzystać z pracy z coachem. Osoby te muszą zapoznać się z nowym zakresem obowiązków, odpowiedzialności, które przypisane są do zadań lidera. Znajdują się w nowej sytuacji, w której potrzebują wypracować sposób funkcjonowania, działania. Obecność coacha może przyspieszyć proces adaptacji do nowych obowiązków. Pracownik może w jego towarzystwie ustalić priorytety swoich działań rozwojowych, może wzmocnić wiarę w swoje zasoby. Coaching może być również użyteczny na etapie zmiany ścieżki kariery. Dzięki niemu jednostka ma możliwość zastanowienia się, czy miejsce pracy, w którym znajduje się, jest odpowiednim miejscem dla niej. Czy praca, którą wykonuje jest źródłem satysfakcji, czy odpowiada potrzebom jednostki. Coaching może mieć również zastosowanie na etapie odchodzenia z pracy etatowej, przy zakładaniu własnej działalności gospodarczej, czy też w sytuacji, kiedy pracownik odchodzi na emeryturę¹⁶. Szereg firm angażuje coachów dla wybitnych pracowników, tak zwanych *high potentials*. Celem tego zabiegu jest rozwój potencjału tych jednostek, aby mogły zabezpieczyć przyszłe interesy przedsiębiorstwa. Niejednokrotnie coaching w takich sytuacjach jest częścią planu awansu i sukcesji dla tych jednostek. Przedsiębiorstwa stosują również coaching, w celu podniesienia efektywności i produktywności poszczególnych pracowników, jak i całych zespołów. Coaching może być również wykorzystany do wsparcia procesów HR-owych w organizacjach. Zastosowanie tego narzędzia może być wykorzystywane w prewencji procesu wypalenia zawodowego, jak również w projektach outplacementowych. Zwolnienie z pracy,

¹⁵www.news.gallup.com/businessjournal/163130/employee-engagement-drives-growth.aspx (na dzień 25 lipca 2018 r.).

¹⁶ B. Garvey, *Coaching people through life transitions* [w:] J. Passmore, *Diversity in Coaching: Working with Gender, Culture, Race and Age*, Kogan Page, London 2009, s. 255-272.

według Thomasa Holmesa i Richarda Rahe, znajduje się na liście zdarzeń życiowych będących źródłem stresu¹⁷. Wiele przedsiębiorstw angażuje zewnętrznych konsultantów, którzy mają zaproponować odpowiednie narzędzia dostosowane do potrzeb zwalnianych pracowników, jednym z nich może być coaching.

Podsumowanie

Dynamika rynku pracy kształtuje nowe wzorce życia zawodowego pracowników i pracodawców. Coaching jako jedno z narzędzi rozwojowych może być propozycją wsparcia jednostek i całych przedsiębiorstw w procesie kształtowania karier zawodowych. Praca przenika się z życiem prywatnym pracowników, podejście coachingowe stwarza możliwość dopasowania potrzeb pracodawców do dążeń jednostek. Biorąc pod uwagę obecny na rynku rozdźwięk między próbami konceptualizacji pojęcia „coachingu”, warto w podsumowaniu jeszcze raz przytoczyć jego istotę. Coaching jest procesem oraz partnerską relacją, zmierzającą do wzmocnienia potencjału jednostki. Tak rozumiany coaching może mieć szerokie zastosowanie w rozwoju jednostek i przedsiębiorstw w kontekście nowego paradygmatu kariery. W wymiarze indywidualnym stosowany może być jako coaching zawodowy, dedykowany jednostkom na różnych etapach ich rozwoju zawodowego. Może również wspierać przedsiębiorstwa w obszarze procesów HR w:

- budowaniu zaangażowania pracowników,
- wzmacnianiu efektywności i produktywności zespołów,
- tworzeniu programów rozwojowych,
- kształtowaniu kompetencji pracowniczych i menedżerskich,
- projektowaniu procesów rozmów okresowych,
- budowaniu kultury organizacyjnej.

Warto jednak zwrócić uwagę, że coaching nie jest jedynym i zawsze skutecznym narzędziem rozwojowym jednostek i przedsiębiorstw. Jest on jedną z dostępnych propozycji, która powinna być dopasowana do potrzeb jednostki i przedsiębiorstwa. Przykładową sytuacją, kiedy podejście coachingowe może nie być optymalną formą wsparcia rozwoju jest brak zaufania w przedsiębiorstwie. U podstaw pracy coachingowej znajduje się zaufanie. Jeżeli w przedsiębiorstwie nie ma kultury organizacyjnej sprzyjającej otwartej komunikacji, korzyści płynące z zastosowania narzędzi coachingowych mogą nie zostać w pełni wykorzystane.

¹⁷ W. Łosiak, *Psychologia stresu*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 48.

Inwestycja czasu i energii oraz nakłady finansowe, które zostały podjęte nie przyniosą oczekiwanych rezultatów. Również jeżeli dedykujemy coaching jednostce, która nie ma kompetencji, która jest na początku nauki swoich obowiązków i stanowiska, może okazać się, że dużo trafniej dobranym narzędziem będzie dla tej osoby instruktaż, bieżąca informacja zwrotna, ang. *constant feedback* oraz dyrektywny sposób zarządzania.

Biorąc pod uwagę brak regulacji prawnych związanych z wykonywaniem zawodu coacha w Polsce, warto szerzyć ideę profesjonalnego coachingu na gruncie naukowym. Istnieje szereg korzyści wynikających z jego stosowania w kontekście nowego paradygmatu kariery. Społeczna percepcja życia zawodowego ulega zmianom, co generuje potrzebę wsparcia pracowników i pracodawców w celu efektywnego zarządzania karierami.

Literatura

- [1] Arthur M.B., Rousseau D.M., *The boundaryless career. A new employment principle for a new organizational era*, Oxford University Press, Oxford 1996.
- [2] Clutterbuck D., *Każdy potrzebuje mentora. Jak kierować talentami*, Wydawnictwo Petit, Warszawa 2002.
- [3] Garvey B., *Coaching people through life transitions* [w:] Passmore J., *Diversity in Coaching: Working with Gender, Culture, Race and Age*, Kogan Page, London 2009.
- [4] Łosiak W., *Psychologia stresu*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- [5] Mack O., Khare A., Krämer A., Burgartz T., *Managing in a VUCA World*, Springer International Publishing, Switzerland 2016.
- [6] Molitor S.U., *Strategia planowania kariery*, BC Edukacja, Warszawa 2008.
- [7] Rogers J., *Coaching*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot 2017.
- [8] Sidor-Rządkowska M., *Profesjonalny coaching. Zasady i dylematy etyczne w pracy coacha*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012.
- [9] Sidor-Rządkowska M., *Coaching kariery*, Wolters Kluwer, Warszawa 2018.
- [10] Smolbik-Jęczmień A., Żarczyńska-Dobiesz A., *Zróżnicowane podejście do rozwoju zawodowego wśród przedstawicieli pokoleń koegzystujących na rynku pracy*, „Zarządzanie zasobami ludzkimi” 2017, nr 3-4.
- [11] Whitmore J., *Coaching for Performance: A Practical Guide to Growing Your Own Skills*, Nicholas Brealey Publishing, London 1996.
- [12] Whitworth I., Kimsey-House K., Kimsey-House H., Sandahl P., *Coaching koaktywny. Umiejętności wspierające sukces klienta*, Wolters Kluwer, Warszawa 2014.
- [13] Wilczyńska M., Nowak M., Kućka J., Sawicka J., Sztajerwald K., *Moc coachingu*, Onepress.pl Helion SA, Gliwice 2013.
- [14] www.news.gallup.com/businessjournal/163130/employee-engagement-drives-growth.aspx.
- [15] Żukowska J., *Naukowe ujęcie coachingu* [w:] Wachowiak P. (red.), *Człowiek w organizacji. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo SGH, Warszawa 2012.

Streszczenie

W prezentowanym artykule zawarte zostały teoretyczne i praktyczne aspekty wykorzystania coachingu w kontekście nowego paradygmatu kariery. Dynamika zmian zachodzących na współczesnym rynku pracy stawia szereg wymagań zarówno przed pracownikami, jak również przed całym przedsiębiorstwami. Treści artykułu oscylują wokół zagadnień związanych ze zdefiniowaniem pojęcia „coaching” i jego zastosowania w różnych momentach rozwoju kariery zawodowej. Oddziaływania te ujęte zostały w kontekście nowego paradygmatu kariery, który został również dookreślony jako pojęcie w niniejszym artykule.