



WOJEWÓDZKI  
URZĄD PRACY  
W POZNANIU



## Rozmowy o rozmowach

Poradnik dla doradców zawodowych

Poznań, 2022 rok



Wojewódzki Urząd Pracy w Poznaniu  
ul. Szyperska 14, 61-754 Poznań  
tel. 61 846 38 19  
e-mail: wup@wup.poznan.pl  
wuppoznan.praca.gov.pl



WIELKOPOLSKA



JEDNOSTKA ORGANIZACYJNA  
SAMORZĄDU  
WOJEWÓDZTWA  
WIELKOPOLSKIEGO

Opracowanie

Wojewódzki Urząd Pracy w Poznaniu  
Centrum Informacji i Planowania Kariery Zawodowej  
ul. Szyperska 14  
61-754 Poznań  
tel. 61 846 38 19  
e-mail: wup@wup.poznan.pl  
wuppoznan.praca.gov.pl

Druk

Agencja Reklamowa TOP  
Agnieszka Łuczak  
ul. Chocimska 4  
87-800 Włocławek

## Spis treści

Wstęp	strona 4
Rozmowa pierwsza	strona 6
<i>O zmianie, zarówno tej, z którą mierzy się klient podczas poszukiwania zatrudnienia, tej która dotknęła rynek pracy, jak i tej, która dotyczy samego doradcy i rozwoju jego warsztatu pracy</i>	
Rozmowa druga	strona 20
<i>O motywacji, stresie oraz o pytaniach, które pozwalają poznać klienta i problem, z którym przychodzi</i>	
Rozmowa trzecia	strona 32
<i>O zajęciach „ABC przedsiębiorczości” realizowanych w WUP Poznań dla młodych osób</i>	
Rozmowa czwarta	strona 42
<i>O Narzędziu do Badania Kompetencji (NBK)</i>	
Rozmowa piąta	strona 50
<i>O emocjach w procesie doradczym, wzmocnianiu zasobów klientów i mądrym korzystaniu z metod testowych</i>	



## Wstęp

*Jednym z ustawowych zadań Centrum Informacji i Planowania Kariery Zawodowej Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Poznaniu jest działalność metodyczno – szkoleniowa na rzecz kadry doradczej powiatowych urzędów pracy. Organizowane przez WUP Poznań szkolenia, od wielu już lat cieszą się zainteresowaniem, co pokazuje nam jak duże są potrzeby doradców w zakresie rozwijania warsztatu pracy na rzecz osób bezrobotnych i poszukujących pracy. Poradnik „Rozmowy o rozmowach” wpisuje się we wspomnianą wyżej działalność.*

*Doradcy zatrudnieni w urzędach pracy, podobnie jak inni przedstawiciele zawodów pomocowych, zobowiązani są kierować się obowiązującymi standardami obsługi klientów, ale już styl pomagania każdego z nich jest indywidualny. Właśnie ta różnorodność spojrzenia na pracę doradczą na rzecz osób znajdujących się w trudnej sytuacji życiowo – zawodowej, charakteryzuje rozmowy w naszej publikacji. Ta różnorodność jest cenna, bo pozwala spojrzeć na doradztwo szerzej, głębiej, wielowymiarowo.*

*Rozmowa z drugą osobą potrzebującą wsparcia to ciekawe, twórcze i jednocześnie trudne wyzwanie. Jak sobie z nim radzą doradcy zawodowi? Jak z ich perspektywy wygląda spotkanie z klientem, jakimi zasadami i wartościami kierują się podczas rozmów i jakie metody pracy stosują? Te i inne pytania stały się przyczynkiem do przeprowadzenia rozmów z doradcami zawodowymi z poznańskiego Centrum.*

*Zapraszamy do zapoznania się z poradnikiem „Rozmowy o rozmowach”, w którym zaprezentowano rozmowy przeprowadzone przez Olgę Kaczmarek – Kierownika Centrum Informacji i Planowania Kariery Zawodowej, z doradcami zawodowymi zatrudnionymi w tej jednostce. Mamy nadzieję, że zawarte w nim refleksje na temat poradnictwa zawodowego, będą pomocne w Państwa pracy z klientami.*





### **ROZMOWA PIERWSZA**

Z DOMINIĄ PULKOWSKĄ, DORADCĄ ZAWODOWYM,  
O ZMIANIE, ZARÓWNO TEJ, Z KTÓRĄ MIERZY SIĘ KLIENT PODCZAS POSZUKIWANIA  
ZATRUDNIENIA, TEJ KTÓRA DOTKNĘŁA RYNEK PRACY,  
JAK I TEJ, KTÓRA DOTYCZY SAMEGO DORADCY I ROZWOJU JEGO WARSZTATU PRACY.





### **Czym dla Ciebie jako doradcy zawodowego jest pojęcie zmiany?**

Mam wrażenie, że od dwóch lat zmiana jest naszą codziennością, przebiega gwałtownie i burzliwie. To czego możemy być pewni, to zmiana. W doradztwie zawodowym rozwinęła się na większą skalę formuła konsultacji zdalnych. Przystawienie się na kontakt online z klientami było z początku bardzo trudne, ale teraz już jest zdecydowanie łatwiej. Zmieniają się klienci, niektóre ich problemy i nie jest to tylko kwestia ostatnich dwóch lat. Zmiana jest obecna na każdym kroku. My jako doradcy też nie stoimy w miejscu - dojrzewamy, zaczynają towarzyszyć nam inne wartości. Jesteśmy coraz starsi, a część nowych klientów coraz młodsza, trzeba orientować się, czym żyje to pokolenie, co je boli, co cieszy, o czym marzy.

### **Krótko mówiąc, warto aby doradca był otwarty na zmiany i nie uciekał przed nimi również w swoim życiu.**

Zdecydowanie łatwiej pomagać innym, mając własne doświadczenia. Myślę, że doradcy kultywującemu swoje status quo i nie robiącemu nawet kroku naprzód musi być ciężko. Zachęcać klientów do zmiany, samemu stojąc w miejscu – to trochę absurdałne.

### **Jest się mniej wiarygodnym dla klienta? Może również w swoich oczach?**

I jedno i drugie. Trwanie w miejscu to rodzaj słabości.

### **Jak ty postrzegasz rolę doradcy zawodowego?**

Doradca jest kimś w rodzaju przewodnika. Gdy przychodzi do mnie człowiek mający trudność w stawieniu czoła zmianie, przed którą stoi, to ja czuję się jak przewodnik z latarką. Czasami tylko z latarką skierowaną na wycinek rynku pracy, ale zdarza się, że trzeba, mówiąc symbolicznie, złapać tę osobę za rękę i poprowadzić kawałek. Gdyby obydwie osoby, klient i doradca, czuły się niepewnie, przypominałoby to stąpanie po niepewnym gruncie. To ja jestem przewodnikiem, ja niosę latarnię, muszę czuć się w miarę pewnie w tej roli.

### **Nielatwa rola takiego przewodnika, nie jest przecież w stanie znać się na wszystkim co dotyczy świata pracy.**

Nie jest możliwe aby doradca znał wszystkie zawody - świat pracy jest niezwykle dynamiczny. Można jednak śledzić trendy, przyglądać się mechanizmom rynkowym, elastycznie reagować na pojawiające się nowe problemy zawodowe. Istotnym źródłem wiedzy dla doradcy są również sami klienci pokazujący na przykład rozmowy kwalifikacyjne z perspektywy kandydata aplikującego do firmy.

**Zawsze uważałam, że rolą doradcy jest pomaganie klientowi w odkrywaniu swojego potencjału, żeby mógł świadomie wybrać swoje miejsce w świecie pracy. Przypuszczam jednak, że zdarzają się klienci, którzy oczekują, że doradca powie im konkretnie jaki zawód mają wykonywać. Choć pewnie nie byłiby najszczęśliwsi gdyby nie mieli alternatywnych możliwości.**

Rzeczywiście czasami klient przychodzi i mówi „*Pani jest doradcą, więc proszę mi powiedzieć jaką pracę mam wykonywać*”. Odpowiadam wówczas, że nie jestem wróżką, która czyta ze szklanej kuli. Nie znam wszystkich zawodów, które się pojawiają praktycznie co chwilę - świat IT jest właśnie taką branżą, w której dynamicznie powstają nowe stanowiska, nowe funkcje, nowe zadania i trudno za tym nadążyć. Słusznie powiedziałaś, że doradca jest ekspertem od poznawania siebie. Początkującym doradcom powiedziałabym, że jeśli jest w nich jakaś ciekawość drugiego człowieka i ciekawość otaczającego świata, to jest dużo możliwości poznawania rynku pracy. Każdy z nas kiedyś stawiał pierwsze kroki w zawodzie. Poza tym pamiętajmy, że relacja doradcza nie jest relacją terapeutyczną. Formuła, w której pracujemy z klientem, przy założeniu dobrych intencji, raczej wyklucza możliwość zaszkodzenia klientowi. Otwartość i ciekawość są istotne. A gdy nie znam odpowiedzi na pytanie – szukam, sprawdzam, analizuję. Przyznanie się do niewiedzy nie jest niczym złym, przynajmniej ja z takiego założenia wychodzę.

**Rozmawialiśmy do tej pory o zmianie z perspektywy doradcy, a jak to wygląda od strony klienta?**

Pracuję z klientami, którzy podjęli już decyzję o wprowadzeniu zmiany w swoje zawodowe funkcjonowanie. Z pewnością wpływa to na lepszy komfort mojej pracy. Z uwagi na różnorodność nie jest łatwo jednoznacznie powiedzieć z jakimi zmianami mierzą się klienci. Czasami są bardzo głębokie i dotyczą dodatkowo sfery prywatnej,

rodzinnej. Czasami są radykalne – mam wielu klientów, którzy zmieniają swoją ścieżkę zawodową o 180 stopni.

### **Na czym polega i z czego wynika ta radykalność zmian?**

Na ogół dotyczy to osób w okolicach 40 roku życia. Mają już pokaźny bagaż zawodowych doświadczeń. Mówią – kiedy jak nie teraz? Coś się zmieniło i nie chcą dłużej wykonywać dotychczasowych zajęć. Pracuję też z mamami powracającymi na rynek pracy. Urodzenie i wychowywanie dziecka, wynikająca z tego faktu nowa hierarchia wartości sprawiają, że wcześniejszy tryb pracy jest niemożliwy, a czasem wręcz świadomie odrzucany. Są też zmiany, które wynikają z coraz większej rynkowej świadomości ludzi. W ich odczuciu nie można stać w miejscu, jeśli praca nie jest przyszłościowa. Przykładowo, część osób kieruje się w stronę branży IT mimo, że wcześniej zupełnie o niej nie myślały – to też wpływ pandemii.

### **Ostatnie dwa lata mogły zmienić myślenie o rynku pracy?**

Na pewno. Miałam na przykład okazję rozmawiać z przedstawicielami handlowymi. W okresie pandemii przedstawiciele tej profesji szybko tracili pracę – reżim sanitarny, ograniczenie kontaktów społecznych. Ale nie zawsze do zmiany prowadzą tylko kwestie rynkowe. Kontynuując przykład przedstawicieli handlowych – zdarza się, że ktoś nie chce dalej pracować w takim charakterze z uwagi na swoje wartości. Moralnie zaczyna go uwierać konieczność sprzedaży przysłowiowego bubla.

**Mogłoby się wydawać, że doradztwo zawodowe dotyczy wyłącznie pracy. Jednak na nasze funkcjonowanie zawodowe wpływa też aktualne samopoczucie, kondycja psychofizyczna, sytuacja rodzinna i osobista – z tym wszystkim przychodzi klient do doradcy, choć oczywiście nie wszystko jest głównym tematem rozmowy, ale może na nią wpływać. A do tego system wartości, o którym wspominałaś.**

Lubię rozmawiać z klientami o wartościach. Moim zdaniem to niedoceniany doradczo obszar. Poszerza wiedzę o kliencie i dla klienta. Ludzie raczej rzadko robią sobie ranking wartości, a on dużo rzeczy pokazuje i czasami jedna, dwie konsultacje poświęcone wartościom, potrafią zmienić układ na zawodowej szachownicy.

**Wspomniałaś wcześniej, że pracujesz z klientami, którzy przychodzą do ciebie podjęli już decyzję o zmianie zawodowej. Czy wiedzą co chcą zmienić?**

Tu pojawia się pole do pracy. Klienci odczuwają jakiś rodzaj niedopasowania do miejsca, w którym są, przeżywają dyskomfort, stres, ale odpowiedź na pytanie „co dalej?” nie jest już oczywista.

**Czyli w tej motywacji jest energia, ale jeszcze nie ma kierunku.**

Jest znak zapytania.

**A co, gdy ktoś tylko pozornie chce zmiany, a w trakcie spotkań częściej upiera się przy swoim stanowisku?**

Pozwalam sobie wówczas na taki eksperyment. Jeśli ktoś bardzo nie chce czegoś zmienić, na przykład swojego CV, upiera się, że „*ma być jak było*”, choć jestem przekonana, że korekta dokumentu jest uzasadniona, skoro dotychczasowy jest nieskuteczny, to nie namawiam go na siłę, sam musi się o tym przekonać w praktyce. Nadmierne przekonywanie rodzi opór, a nie chcąc by on się pojawił, chwilowo lepiej odpuścić, pozwolić klientowi działać po swojemu. Jest to bliskie założeniom dialogu motywującego. Zdarzało mi się pracować z klientami, których motywacja w praktyce nie była ich, lecz członków rodziny. Miałam klientkę, która skorzystała w pełni z doradztwa, ale dopiero po dwóch latach, kiedy poczuła, że to jest jej decyzja. Wróciła z inną energią. Czasami trzeba po prostu odpuścić, a czasami odwrotnie - intensywniej pokazać klientowi korzyści, jakie może mieć, gdy naprawdę się zaangażuje. Zawsze sprawdza się indywidualne podejście.

**Opowiedz proszę o wstępnych ustaleniach między doradcą, a klientem tzw. kontrakcie. Sądzę, że prawidłowo omówione założenia współpracy mogą pozytywnie wpłynąć na jej dalszy przebieg.**

Ze standardowych kwestii omawiamy na przykład czas trwania pojedynczej porady, planowaną częstotliwość konsultacji. Przyjmuję zasadę spotkań raz w tygodniu, do tego mailowy kontakt, jeśli jest taka potrzeba - pomaga to w zachowaniu właściwego tempa i intensywności pracy z klientem. Rzeczywiście pierwsze spotkanie poświęcam rozmowie o potrzebach, oczekiwaniach, celach, do których później się powraca,

weryfikuje, podsumowuje. W moim odczuciu ważne jest partnerskie podejście. W pracy z moimi klientami zaznaczam to na początku. Moja rola to pomaganie, wspieranie, towarzyszenie, ale nie wykonywanie zadań za klienta. Jeśli sobie z nimi nie radzi, zrobimy to wspólnie, ale bez jego udziału nic się nie zadzieje.

**Z tego co mówiłaś wcześniej wnioskuję, że wśród twoich klientów osoby, które oczekują prowadzenia za rękę stanowią niewielki procent.**

Tak, ci klienci są w mniejszości. Myślę, że wynika to z tego, że ludzie mają już większą wiedzę na temat doradztwa. Osoby zainteresowane tą usługą na ogół wiedzą czego oczekiwać. Ważne jest wypracowanie dynamiki w kontakcie z klientem, obustronnego zaangażowania. Duże znaczenie odgrywa również umiejętność asertywnej komunikacji doradcy. Przykładowo, jeśli klient przez kilka porad z rzędu „miga się” od realizacji ustalonego działania, nie mam skrupułów, żeby powiedzieć: *„W takim razie poczekamy aż Pan to wykona, nie możemy kolejnej porady poświęcić wyłącznie na przegadywanie, nie mamy aktualnie materiału do pracy”*. Trzeba to robić z wyczuciem, żeby klient uzmysłowił sobie, że to jest nasza wspólna praca. Lubię pracować partnersko, myślę że klienci wyczuwają, że nie zrobię zadania za nich, choć w dalszym ciągu będę ich emocjonalnym wsparciem.

**Dobrze, gdy klient przyjmie taką perspektywę. Przeciwnie, jeżeli poszuka sobie doradcy, który będzie bliższy spełniania jego nierozwojowych oczekiwań.**

**A co twoim zdaniem potrzebne jest by człowiek poczuł, że jest kompetentnym, interesującym kandydatem do pracy, żeby nie tylko marzył, ale i realizował konkretne cele?**

Wpływa na to kilka czynników. Jednym z nich jest sama relacja doradcza oparta na zaufaniu, otwartości, bezpieczeństwie. Zwiększa się wówczas szansa na rozmowę o prawdziwych, a nie fasadowych problemach. Obecne powinny być też: nadzieja i wiara w pozytywne rozwiązanie problemu, wzmocnienie sprawczości klienta, możliwości wynikających z jego potencjału. Wielu ludzi nie uważa swoich umiejętności za ważne czy wyjątkowe, nierzadko mają problem by funkcjonować w pracy na miarę swoich możliwości.

**Czy twoi klienci chętnie rozmawiają o swoich mocnych stronach w trakcie konsultacji? Jak to wygląda na różnych etapach współpracy? I jak ty czujesz się w roli osoby wzmacniającej to, co w ludziach interesujące, choć nie zawsze widoczne na pierwszy rzut oka?**

Na początku proponuję ćwiczenie dotyczące tak zwanych zasobów. Zawsze się śmieję, bo słyszę głębokie westchnięcie klienta „*Ojej, muszę mówić o sobie dobrze?*”. Zauważam, że łatwiej ludziom przychodzi mówienie o swoich słabych stronach. Staram się pokazać klientowi, że to co robi bywa wyjątkowe, że wiele osób tego nie potrafi, albo nie potrafi tego robić w takim stopniu jak on. Warto rozmawiać o konkretnych sytuacjach z życia klienta. Bywa, że praca na zasobach to mrówcza robota. Wykonuje się ją powolutku, ale jej efekty są bardzo widoczne/spektakularne.

**Wzmacnianie klienta to nie obietnica bez pokrycia w stylu „*będzie dobrze*”, a wspomniane przez ciebie ćwiczenia mają pomóc w powrocie myślami i emocjami do swoich talentów, marzeń, sukcesów, tych dużych i małych.**

Zdecydowanie tak. Takie założenie ma opowiadanie o włożonym wysiłku w osiągnięcie celu, przypomnienie sobie pozytywnych reakcji ze strony otoczenia czy powrót do własnej satysfakcji. Jeśli klient ma wsparcie bliskich osób proponuję, żeby zadał im pytanie „*Jakie mam mocne strony?*” Warto, aby otrzymał informację zwrotną nie tylko od doradcy zawodowego. Klienci korzystający z tego ćwiczenia, wracają na kolejną poradę z pozytywnymi odczuciami.

**Powiedziałas, że klientom łatwiej przychodzi mówienie o swoich słabych stronach. A może mają po prostu poczucie, że do doradcy przychodzi się rozmawiać właśnie o problemach, barierach, porażkach, po to by je naprawić?**

Bardziej widzę oczekiwanie, że u doradcy można uporządkować swoje doświadczenia, ponieważ samemu trudno dokonać analizy kompetencji i spojrzeć na dotychczasowe dokonania z lotu ptaka. Pokazanie nowej perspektywy to moje zadanie.

**Trudno pożegnać się z dotychczasową tożsamością zawodową, zwłaszcza gdy straciło się pracę albo z jakichś powodów, na przykład zdrowotnych, nie można już jej wykonywać.**

W każdą zmianę wpisane są dwa pojęcia: szansa i zagrożenie. Zmiana jest szansą bo niewiadoma, która na nas czeka może okazać się nagrodą. Zmiana to również zagrożenie, bo wiąże się z porzuceniem znanych spraw, sytuacji, zawodowej pozycji, nawet jeśli nie były dla nas do końca dobre. Ciężko wyjść ze starych butów i włożyć nowe.

#### **Co i dlaczego może zatrzymać rozmowę? Porozmawiajmy chwilę o oporze klienta.**

Moje sztandarowe powiedzonko w rozmowie z klientem brzmi „*jak coś nie działa, to trzeba to zmienić*”. Początkowo jednak pozwalam klientowi z tym oporem zostać, nie robię nic na siłę. Nierzadko klient sam zauważa, po dwóch, trzech poradach, że nie powinien tak kurczowo trzymać się swojego status quo, bo nic nie zmienia się na lepsze. Gdy mówi „*to nie działa*” otwiera się nowe pole do rozmowy. Pamiętajmy, że opór klienta niesie ze sobą istotne informacje, dlatego zawsze powinniśmy się przyglądać danej sytuacji. Może też wynikać z innych pozazawodowych problemów, w których rozwiązaniu pomocny będzie inny specjalista: prawnik, pracownik socjalny, psychoterapeuta bądź lekarz. Taktowna i życzliwa sugestia doradcy, aby skorzystać również z innego rodzaju wsparcia, może być dla klienta kolejnym krokiem do rozwiązania życiowych problemów.

#### **Po czym poznajesz, że klient ma szansę rozwiązać swoje problemy, osiągnąć założone cele? Co z kolei podpowiada ci, że to jeszcze nie ten moment, że potrzeba więcej czasu?**

Przede wszystkim język zmiany, który pojawia się stopniowo. Wcześniejszy brak perspektyw zaczyna ustępować miejsca możliwościom. Coraz częściej klient mówi „*chcę*”, „*potrafię*”, coraz częściej podejmuje działanie. Ono jest dla mnie największym miernikiem zmiany. Czasami klienci potrafią mnie miło zaskoczyć, gdy niespodziewanie przełamują się i podejmują wyzwania, do których wydawało mi się, że nie są jeszcze gotowi.

#### **Klient zaczyna wychodzić z inicjatywą.**

Tak, inicjatywa i działanie. U klienta dostrzegam nową energię. Częściej przychodzi przygotowany i uśmiechnięty. Klienci zakładają sobie czasami specjalne zeszyty,

w których notują ważne z ich perspektywy zapiski z naszych rozmów. Mówią „*Proszę poczekać, muszę sobie to zanotować*”, a na kolejnej poradzie wracają do tego i dzielą się przemyśleniami. Ich zaangażowanie i przygotowania wychodzą poza ramy spotkania, prowadzą do nowych pomysłów. Podsumowując, energia, zmiana w komunikacji, podejmowanie działań – to dla mnie sygnał, że coś zmienia się u klienta.

**Żeby zaszła zmiana potrzebny jest też czas. Cotygodniowe konsultacje dają klientowi przestrzeń do pracy nad sobą.**

Zgadza się. Jednak ten czas należy odnieść również do sytuacji życiowej i zawodowej w jakiej znajduje się klient, co omawiamy już na początku. Zdarzają się sytuacje, że klient ma dwa tygodnie na znalezienie pracy, kończą się oszczędności i determinacja jest duża. Ustalamy wówczas, że będziemy pracować szybciej i intensywniej. Priorytetem nie jest wtedy szukanie wymarzonej pracy. W sytuacji większego komfortu czasowego poszukiwań, system spotkań raz w tygodniu plus praca w domu jest optymalny dla jednej i dla drugiej strony.

**Jest wiele różnych metod pracy, istnieje sporo technik aktywnego słuchania, bo komunikacja to bardzo szerokie pojęcie, ale chciałabym odejść od podręcznikowych definicji i poznać twoje sposoby na dobrą rozmowę z klientem. Czy masz swoje ulubione pytania, powiedzonka, metafory?**

O jednym już wspomniałam - „*jak coś nie działa, to trzeba to zmienić*”. W kontekście przygotowywania CV używam na przykład sformułowania „*To ty masz się czuć dobrze z tym dokumentem, to ty musisz umieć go wybronić na rozmowie*”. Powtarzam też klientom „*CV nie prowadzi bezpośrednio do znalezienia pracy, ma natomiast wywołać ciekawość, zainteresowanie kandydatem, chęć zaproszenia go na rozmowę kwalifikacyjną*”. Czasami klienci mówią mi, że „*lubię łąpać za słówka*”. Gdy klient w rozmowie używa często jakiegoś sformułowania, wychodzę z założenia, że jest ono istotne. Wracam do niego i rozkładam na czynniki pierwsze. Staram się po prostu uważnie słuchać.



**Temat, który w rozmowach z klientami jest zawsze aktualny to rekrutacja do firm. Jak teraz rekrutują pracodawcy? Co nowego dostrzegasz w procesach rekrutacyjnych, a co jest niezmiennie?**

Zmieniło się rozumienie dokumentów aplikacyjnych. Dotychczas tym określeniem opisywało się pakiet CV i list motywacyjny. Ten drugi jest coraz rzadziej wymagany przez pracodawców. Pracując z klientami nad CV staram się aby było wizytówką, która mówi również o motywacji kandydata. Uważam, że CV nie powinno być okrojone do samych informacyjnych myślaków. Zmiana dotyczy również formuły rozmów kwalifikacyjnych. Pandemia spowodowała, że więcej rekrutacji przeprowadzanych było online. I w jakimś stopniu one z nami zostaną – są tańszym i wygodniejszym rozwiązaniem. Myślę, że w ogóle zmieniła się rola rekruterów. W ich opinii coraz trudniej o dobrego kandydata. Mają nie lada orzech do zgryzienia. W świecie IT i innych nowoczesnych technologii, rekruterzy muszą zabiegać o kandydata, zachęcać, oferować bardzo korzystne warunki. Zmieniają się także ogłoszenia o pracę. Od razu zawarta jest w nich informacja o konieczności wykonania przez kandydata konkretnego zadania rekrutacyjnego. Osiągnięte efekty są składową oceny w procesie weryfikacji kandydata.

**Aktualnie dostęp w Internecie do portali, porad, wzorów dokumentów jest bardzo duży. Czy to się przekłada na wzrost wiedzy klientów w tym zakresie?**

Świadomość klientów jest większa - dostępne w Internecie kreatory CV z pewnością przyczyniły się do tego. Zdarzają się jednak w dalszym ciągu życiorysy, które są już passe. Nie oznacza to oczywiście, że fajne CV wydrukowane z kreatora, jest dopasowane do kandydata, oczekiwań firmy. Powiem rzecz podstawową - CV musi być „szyte na miarę”. Zachęcam klientów, żeby w życiorysie umieścili punkt „profil zawodowy” albo „o mnie”. Krótki kilkudzaniowy opis warto poświęcić swojej motywacji, żeby pracodawca nie musiał się tego domyślać. To się szczególnie sprawdza w przypadku osób, których niemal każde doświadczenie jest „z innej bajki”. Lepiej nie pozostawiać niedopowiedzeń, czym aktualnie jest się zainteresowanym na rynku pracy.

**Po wstępnej autoprezentacji za pośrednictwem CV przychodzi czas na autoprezentację podczas rozmowy kwalifikacyjnej, o ile oczywiście kandydat zostanie na nią zaproszony. Jak twoim zdaniem najlepiej pomagać klientom w budowaniu wizerunku zawodowego na tym etapie?**

Klienci często mówią: „*Ja sobie dobrze radzę podczas rozmów*”, a obserwując ich, widzę niedociągnięcia w autoprezentacji. Zadanie kilku pytań, z którymi klienci spotykają się podczas rekrutacji bywa pomocne w pracy nad wizerunkiem zawodowym. Moje ulubione pytanie pada na samym początku spotkań rekrutacyjnych. „*Proszę opowiedzieć coś o sobie*” – to zdanie budzi popłoch w klientach. Niby proste, a jednak trudne. Klienci na ogół nie wiedzą jak odpowiedzieć. Gdy już początkowe pytanie sprawia kłopot, łatwiej mi przekonać klienta, abyśmy przeanalizowali całość rozmowy kwalifikacyjnej, w szczególności trudne z perspektywy klienta zagadnienia rekrutacyjne np. dotyczące sfery finansowej. Podczas spotkania staram się przywoływać również pozytywne doświadczenia klienta, co podczas rekrutacji mu się udało. Ważne, żeby także na ten temat miał szansę się wypowiedzieć. Dodam, że nietrudno jest przeprowadzić symulację rozmowy kwalifikacyjnej także w formule online. Bez względu na rodzaj formuły samo ćwiczenie jest niezwykle istotne, przygotowuje klienta i wyposaża w szereg informacji zwrotnych. Moi klienci często słyszą ode mnie: „*zapisz pytania*”, „*opracuj odpowiedź*”, „*wypisz w kilku punktach co chcesz powiedzieć*”, „*przeczytaj notatki przed rozmową*”. Z reguły widzę, kto sobie radzi lepiej, a kto gorzej.

**Jak bardzo, w twoim odczuciu, podjęte w młodości decyzje edukacyjno - zawodowe, determinują dalsze losy człowieka?**

Myślę, że gdybym powiedziała, że nie da się zmienić swojej ścieżki zawodowej, to byłabym beznadziejnym doradcą, do którego już nikt więcej by nie przyszedł. Im się jest starszym, i im więcej czynników trzeba wziąć pod uwagę, tym trudniej o taką korektę. Ale też zmiany nie muszą być od razu radykalne. Już wcześniej rozmawialiśmy o tym, że żyjemy w czasach gdy wymaga się od nas elastyczności i umiejętności adaptowania się do nowych warunków. Nawet jak ktoś nie zmienia zawodu, to przecież sam charakter tego zawodu się zmienia. Warto zrobić od czasu do czasu szkolenie lub w inny sposób podnieść swoje kwalifikacje.

Zdarza się, że klienci podczas konsultacji mówią, że przerwali studia albo podjęli jakąś pracę i kolejny raz się nie powiodło, „*to nie było to*”. Wspólnie staramy się wyciągnąć z tego wnioski. Próbuję również pokazać klientom, że nie warto tych sytuacji nazywać porażkami, przecież mieli odwagę by spróbować czegoś innego. Ważne by drugi raz nie obierali takiego kierunku, potrafili powiedzieć „*to nie dla mnie*”, a przy pomocy doradcy odpowiedzieli na pytanie „*co dalej?*”

**Bardzo miło się rozmawia, ale rozmowa musi mieć swój koniec. Zadam ci więc ostatnie pytanie. Gdybyś miała wymienić trzy rzeczy, za które lubisz zawód doradcy zawodowego, to co by to było?**

Po pierwsze, za możliwość towarzyszenia ludziom w zmianie. Zapraszają mnie do swojego świata. W kwestii zawodowych dylematów bywam ich jedynym rozmówcą. Po drugie, za to, że mam możliwość poznawania tak wielu ludzi. Mam kontakt zarówno z osobami poszukującymi zatrudnienia, z pracownikami powiatowych urzędów pracy, jak i ze szkolnymi doradcami zawodowymi oraz uczniami i studentami. Po trzecie za to, że gdy uda mi się zbudować fajny kontakt z klientami, piszą jaką pracę znaleźli. Czasami wracają do mnie po dłuższym czasie, albo przychodzą członkowie ich rodzin, którzy również chcieliby skorzystać z usług doradczych. Ten odzew jest bardzo sympatyczny, pokazuje mi, że ta praca ma sens.

**Dziękuję za rozmowę.**

Dziękuję.





## **ROZMOWA DRUGA**

Z MAŁGORZATĄ KRZEWIŃSKĄ, DORADCĄ ZAWODOWYM,  
O MOTYWACJI, STRESIE ORAZ O PYTANIACH,  
KTÓRE POZWALAJĄ POZNAĆ KLIENTA I PROBLEM, Z KTÓRYM PRZYCHODZI



**Stawianie trafnych pytań pozwalających poznać rozmówcę stanowi jedną z ważniejszych umiejętności doradcy. Właściwie zadawane pytania mogą ujawniać talenty, zasoby i zdolności klientów. Jak ćwiczyć się w tej sztuce?**

Istotne jest jaki etap rozmowy mamy na myśli. Na początku musimy w szczególności zadbać o pozytywną i sprzyjającą otwartości atmosferę spotkania. Zaczynam od pytania otwartego „*Proszę opowiedzieć o sobie*”, „*Proszę opowiedzieć skąd pomysł na wizytę u doradcy*”, „*Proszę opowiedzieć o swoim dotychczasowym doświadczeniu zawodowym*”. Ważne by stworzyć przestrzeń do swobodnej wypowiedzi klienta. Z historii klienta staram się wyłowić istotne fragmenty dotyczące jego wartości, stawianych sobie celów – to materiał do dalszej pracy. A jak ćwiczyć się w sztuce zadawania pytań? To dobre pytanie. Przypominam sobie jedno ze szkoleń, w których uczestniczyłam, z dialogu motywującego. Prowadzący zalecał aby sukcesywnie tworzyć swoją listę pytań – z własnej praktyki, podręczników metod doradczych, szkoleń. Oczywiście nie można ich stosować sztywno, ważne by elastycznie dopasowywać do klientów.

**„*Proszę opowiedzieć coś o sobie*” to także jedno z pierwszych pytań podczas rekrutacji, choć zadawane z inną intencją - poznania kandydata na stanowisko w firmie.**

Tak, oczywiście.

**Jakie pytania lubisz zadawać klientom? Co one wnoszą do rozmowy?**

Gdy klient sygnalizuje potrzebę zmiany pracy, staram się żeby miał możliwość przeprowadzić szeroko rozumiany bilans - co lubi w swojej obecnej pracy, jak długo związany jest z tą firmą, co do tej pory go w niej trzymało, a co skłania go aktualnie do zmiany? W takiej sytuacji są to kluczowe pytania. Później przychodzi czas na omówienie szczegółów, czyli planów na przyszłość. A ulubione pytania? Te, które pozwalają klientowi rozwinąć wypowiedź.

**Rozmowa doradcza ma określony kierunek i cel, który początkowo nadaje sam klient.**

Gdy na początku spotkania pytam o powód wizyty i zagadnienia, które chciałby omówić dowiaduję się, co na ten moment jest priorytetem dla klienta. Jaki problem chciałby rozwiązać. W jakim zakresie potrzebuje pomocy.

### **Czy pierwsze wypowiedzi klienta mogą już zawierać informację o przeżywanym problemie?**

Myślę, że tak. Bardzo często już w odpowiedzi na moje pierwsze pytanie, klienci w kilku zdaniach opisują swoją aktualną sytuację, trudności w obecnym miejscu zatrudnienia, potrzebę zmiany, a czasami również pomysł na siebie. Oczywiście są to ogólne, wstępne informacje, ale bardzo znaczące dla dalszego przebiegu spotkań.

### **Powiedziałas, że lubisz pytania, które pozwalają klientowi rozwinąć wypowiedź. A co twoim zdaniem może ją w niepożądany sposób zamykać?**

Spotkania doradcze, w tym pierwsza, zapoznawcza rozmowa, wymagają dużego wycucia. Przede wszystkim, gdy zadajemy klientowi pytanie, poczekajmy, żeby spokojnie się wypowiedział, nie przerywajmy mu, nie odpowiadamy za niego i „nie atakujmy” go od razu kolejnym pytaniem, żeby nie czuł się jak pod obstrzałem - to może klienta zablokować. Niektórzy doradcy mogą mieć pokusę, by mówić jak najwięcej. W dobrej wierze chcą przekazać bardzo dużo informacji, co w praktyce zamiast pomóc może przytłoczyć klienta. Istotne jest również to, by zadawać pytania, które faktycznie pozwalają klientowi na pełną swobodę wypowiedzi. Nie może być w nich zawarta sugestia „właściwej” odpowiedzi. Nie polecam również, nawet jeśli wynika to z dobrych intencji doradcy, pocieszania w stylu „*Proszę się nie przejmować*”, „*Proszę mi wierzyć, ludzie mają gorsze problemy*”. Niektóre osoby mogą odebrać te słowa jako bagatelizowanie przeżywanego problemu. Gdyby klient potrafił rozwiązać problem, nie przyszedłby do doradcy.

### **Ale chyba czasami to „*Proszę się nie przejmować*” może mieć też pozytywny wydźwięk. Czy się mylę?**

Jeśli ktoś jest w bardzo trudnej sytuacji, widzi wszystko w czarnych kolorach, a my mówimy „*będzie dobrze*”, reakcje mogą być różne. Prawdopodobnie nie przyjmie tej perspektywy. Z drugiej strony, jeśli ktoś jest smutny, boryka się z trudnościami, a my



życzliwie mówimy „*wszystko będzie dobrze*”, może go to podnieść na duchu, ale raczej tylko na chwilę. Żeby naprawdę było dobrze, potrzebny jest konkretny plan działania i czas.

**Doradztwo zawodowe ma również wymiar psychoedukacyjny. Jedną z jego funkcji jest pokazanie klientowi innej perspektywy, zachęcenie do pozytywnego spojrzenia na zawodową przyszłość. Ale słowa „*będzie dobrze*”, „*uda się*”, „*wystarczy chcieć*” nie wyczerpują idei pozytywnego myślenia. Czym zatem w praktyce jest pozytywne myślenie?**

Jest takie powiedzenie „*chcieć to móc*”. Moim zdaniem tylko w części jest prawdziwe. Nasze chcenie jest oczywiście źródłem motywacji, ale żeby osiągnąć cel, nie wystarczy tylko chcieć. Również stosowane przez mówców motywacyjnych hasło „*uwierz w siebie*” daje energię do działania, ale raczej na chwilę. Kluczowe jest bowiem zaplanowanie konkretnych kroków. Oczywiście warto myśleć pozytywnie po to, by szukać sposobu rozwiązania problemu, ale nie wystarczy opierać się tylko na tym. Chcąc zmienić pracę, można sobie wyobrazić, że już się ją ma. Ale lepiej wizualizować sobie cel jako proces złożony z poszczególnych etapów, które są możliwe do osiągnięcia, nawet jeśli po drodze wystąpią przeszkody. Wyobrażenie sobie obok sukcesu również potencjalnych trudności, nie oznacza negatywnego myślenia, tylko realne spojrzenie na sytuację i możliwość wprowadzenia innych wariantów działania. Delikatny stres pełni funkcję mobilizacyjną.

**Pozytywne myślenie nie eliminuje ewentualnych trudności. Pozytywne myślenie daje siłę do radzenia sobie z problemami.**

I nie jest spoczywaniem na laurach i wyłącznie mówieniem „*będzie dobrze*”.

**Niektórzy pozytywnym myśleniem przykrywają realne problemy. Od samego mówienia „*będzie dobrze*”, problem się nie rozwiąże i nie znajdzie się pracy. Choć są sytuacje kiedy mając niewielki wpływ na bieg zdarzeń, słowa „*będzie dobrze*” dodają otuchy.**

**Wróćmy jeszcze do komunikacji z klientem. Czy po wielu konsultacjach z mocno oporującą osobą, doradca może sobie pozwolić na przykład na taką informację zwrotną: „Pan chce żeby było tak jak jest, praca sama do pana nie przyjdzie”? Czy są okoliczności, w których mocna interwencja ma twoim zdaniem uzasadnienie?**

Możemy sobie tak pomyśleć i to na znacznie wcześniejszym etapie. Byłabym jednak ostrożna w wypowiedzianiu takiego zdania na głos. A już na pewno nie na samym początku relacji. Myślę też, że w zależności od kontekstu rozmowy nieco przeformułowałabym tą informację zwrotną. Jeżeli sam klient choć trochę dostrzeże swój brak działania, można skonfrontować go z jego słowami np. mówiąc „*Słusznie pan zauważył, że samo mówienie o zmianie nie jest wystarczające, by ona nastąpiła*”. Natomiast w pracy z tak zwanym biernym klientem skupiałabym się w szczególności na budowaniu jego motywacji, wzmacnianiu posiadanych zalet, rozmowie o mniejszych i większych osiągnięciach życiowych, po to, by poczuł swoją sprawczość i skuteczność.

**A co jeśli stanęliśmy w miejscu? Jak przełamać impas?**

W takiej sytuacji daję klientowi wybór. Przypominam, że wyraził chęć zaangażowania się w pracę z doradcą, daję sygnał, że niestety nie przekłada się to na praktykę. Proponuję rozmowę na temat trudności, które być może przyczyniają się do tego i jeśli klient jest tym zainteresowany, poświęcam na to najbliższy czas i obserwuję czy przynosi to pozytywne efekty.

**Dużo miejsca i czasu poświęca się w doradztwie motywacji i gotowości do zmiany. Równie istotne co trudne do zastosowania w praktyce zagadnienia. Co to w ogóle znaczy motywować i czy każdego udaje się zmotywować?**

Motywacja nie ogranicza się do samej chęci osiągnięcia celu. Powinno jej towarzyszyć działanie - planowanie kolejnych kroków, przewidywanie ewentualnych trudności, generowanie rozwiązań i wdrażanie ich w życie. Skoro zakładam osiągnięcie celu muszę również wiedzieć po czym poznam, że został on zrealizowany. Gdy klient mówi „*Chciałbym zmienić pracę, to jest ważne dla mnie i dla mojej rodziny*” – sygnalizuje nam aktualną hierarchię wartości. Ma motywację, bo chce zrobić coś dobrego dla siebie i rodziny, ale bez elementu zaangażowania się w zmianę, zaakceptowania niezbędnego wysiłku i ewentualnych trudności, samo chcenie nie wystarczy.

**To jest dobre na początek, ale potem musi być coś więcej.**

Właśnie tak.

**Chciałabym cię zapytać o rozwój, w tym ten zawodowy, ale od nieco innej strony. Żyjemy w czasach, w których wszystko dzieje się szybko – w tak zwanej kulturze przyspieszenia. Czy według ciebie można stać się niewolnikiem rozwoju? Może czasami warto zrobić sobie przerwę? Swoją drogą, poradnik „Rozmowy o rozmowach” to też element samorozwoju zawodowego naszych Czytelników.**

Spójrzmy na to z kilku stron. Mamy czas mody na samorozwój. I to jest dobra moda. Jest duża dostępność szkoleń, kursów, webinarów. Można czerpać inspirację z różnych źródeł, co jest bardzo pomocne na etapie planowania ścieżki zawodowej czy już w konkretnej pracy. Natomiast uczestnictwo w szkoleniach jako cel sam w sobie – tu już postawiłabym znak zapytania. To ma jednak czemuś służyć, na przykład webinar o rekrutacji ma pomóc w przygotowaniu się do rozmowy kwalifikacyjnej. Oczywiście sam aspekt społeczny takich spotkań ma nieocenioną wartość, ale lepiej gdy jest „jednym z”, a nie jedynym celem. Wśród klientów usług doradczych są również osoby, które cały czas się kształcą i, mimo to, wydaje im się, że nie są wystarczająco dobrze przygotowane w kontekście rynku pracy. Dodatkowo, ogrom oferty szkoleniowej może budować u niektórych poczucie, że jest jeszcze tyle tematów, które należałoby zgłębić.

**W jaki sposób należałoby pracować z klientem, który dużo czasu spędza na przygotowaniach, a nie idzie o krok dalej i nie podejmuje próby znalezienia pracy?**

Porozmawiajmy o tym z klientem, zapytajmy go – jak planuje wykorzystać zdobytą wiedzę, czy ma w związku z tym jakieś obawy, pomóżmy mu zaplanować ten pierwszy mały krok w kierunku znalezienia pracy – praktyczny, wymagający działania, a nie wyłącznie myślenia i analizowania. Wspierajmy, motywujmy, ale też wymagajmy. Wówczas jest szansa, że klient ruszy do przodu.

**Pewnie ta osoba ma poczucie, że uczestnicząc w kursach, działa na rzecz znalezienia pracy.**

W rzeczywistości jednak jest to działanie zastępcze.

### **Bezpieczniejsze.**

Tak, bo nie jest konfrontacją z rynkiem pracy, która może być bolesna. Klient czuje bezpieczny grunt pod nogami. I tak dla jasności – uczenie się jest ważne, ale ma przybliżyć osiągnięcie celu, a nie go oddalać.

**Czas poszukiwania pracy to na ogół czas niepewności i wzmożonego napięcia. Co doradca może zrobić, żeby pomóc klientowi w poradzeniu sobie ze stresem? A może już sama rozmowa sprawia, że czuje się mniej osamotniony w szukaniu nowego miejsca zatrudnienia, a tym samym trochę zmniejsza się poziom przeżywanego stresu?**

Dość spora grupa naszych klientów to osoby, które doświadczyły trudnej sytuacji w poprzednim miejscu pracy. Czasami zdarza się, że jest to nawet mobbing czy wypalenie zawodowe, a długotrwały stres prowadzi do depresji bądź innych zaburzeń. Wtedy klientowi może być trudno podołać kolejnym wyzwaniom związanym z nową pracą. Gdy taka osoba przychodzi do mnie i mówi o przeżywanym stresie, problemach zdrowotnych, później okazuje się, że to dłuższa historia. Klient przychodzi do doradcy na ogół wtedy, gdy załapuje wstępną równowagę. Przyczynia się do tego między innymi brak kontaktu z dotychczasowym środowiskiem pracy będącym źródłem stresu. Zdarza się, że klient jest w trakcie terapii, a doradztwo zawodowe jest kolejnym krokiem w poszukiwaniu nowego miejsca zatrudnienia. Wejście w nowe środowisko zawodowe to stres i wyzwanie. Dla klienta to konfrontacja z rynkiem pracy i samym sobą – sprawdzenie czy to dobry moment na powrót.

**Kobieta a mężczyzna u doradcy zawodowego - czy dostrzegasz różnice w przebiegu spotkań?**

Wiele zależy od tego na jakim są etapie życiowym. Sytuacja kobiety, matki dwójki bądź trójki dzieci, która przerwała karierę wygląda nieco inaczej niż mężczyzn, którzy zostali ojcami. Panowie, tak jak z nimi rozmawiam, również opowiadają o swojej sytuacji rodzinnej, mają poczucie, że poniekąd wpływa ona na ich funkcjonowanie zawodowe, ale nie wycofują się całkowicie z rynku pracy. Przykładowo klient mógłby podjąć pracę kierowcy, ale nie decyduje się na to, by mieć stały kontakt z rodziną. To częściej kobiety mają przerwę w CV.

**A czy kobiety są bardziej otwarte w dzieleniu się sferą osobistą, rodzinną mającą wpływ na życie zawodowe, czy mężczyźni też poruszają takie tematy?**

Patrząc na ostatnie czasy, mężczyźni też o tym mówią.

**Stereotyp, że kobiety są bardziej otwarte na rozmowę, zmienia się.**

Myślę, że tak.

**Wiem, że wśród twoich klientów są również osoby, które pracowały w korporacji, poczuły się przeciążone takim funkcjonowaniem zawodowym, dopadła je depresja, zaburzenia lękowe bądź inne problemy zdrowotne. Wiem, że jest to duże uogólnienie, ale czy to są osoby, które ponownie szukają pracy w korporacji, czy częściej spokojniejszej odskoczni?**

Nie ma reguły. Niedawno była u mnie 40-latką zmęczona korporacyjnym stylem pracy. Do tego doszła praca zdalna w pandemii. Pracując w domu, pracowała więcej godzin. Dojeżdżając wcześniej rowerem, miała czas żeby się zregenerować, odstresować. W pandemii tego ruchu zabrakło. Była za to cały czas przed komputerem, dostępna online. Spirala się nakręcała.

**Zacieranie granic praca – dom.**

Tak. Klientka przez półtora miesiąca przebywała na zwolnieniu lekarskim, zgłosiła się do psychoterapeuty. Dość szybko zajęła się swoim samopoczuciem. W ogóle myślę, że dobra organizacja to cecha osób pracujących w korporacji. Gdy ta pani poczuła znów grunt pod nogami, zaczęła konkretnie planować działania. Ustaliła kolejny cel, priorytety, zaczęła uczestniczyć w rozmowach z pracodawcami online - szybko zmieniła firmę. Ale znam też przypadek innej klientki, bardzo zaangażowanej w swoją pracę, nadzorującej duże projekty, dla której praca była całym życiem. W firmie przestało się układać, międzynarodowy kontrahent wycofał się nagle z polskiego rynku, a ona została z niczym. Po tym wydarzeniu przez dwa lata nie była w ogóle aktywna zawodowo, korzystała z oszczędności. Potrzebowała tego czasu żeby się pozbierać. Gdy już postanowiła wrócić do pracy to nie do takiej, która od razu rzuciłaby ją na pełne obroty. Fajne jest to, że potrafiła wykorzystać wcześniejsze zawodowe kontakty.

Rozmawiając z ludźmi otworzyła się, opowiedziała w jakiej była sytuacji. Zaznaczyła też, że nie ma na wstępie wygórowanych oczekiwań finansowych, ale też, że nie jest gotowa na takie zaangażowanie w pracę jak wcześniej. Założyła sobie, że po epizodzie depresyjnym, będzie wchodzić w pracę stopniowo. Udało jej się.

### **Przewartościowała swoje życie.**

Myślę, że tak. Jak widzisz, każda sytuacja jest indywidualna.

### **Czy zdarzają się radykalne zmiany? Na przykład ktoś rzuca pracę w korporacji, wyjeżdża w Bieszczady i zajmuje się wypasaniem owiec. Czy to raczej sytuacja na scenariusz filmu?**

Tak radykalne raczej nie. Na ogół osoby wycofujące się z korporacji, stawiają na pierwszym miejscu powrót do jakiegokolwiek aktywności, angażują się na przykład w pracę społeczną. Trzeba rozróżnić czy człowiek zmęczony pracą w korporacji potrzebuje przerwy bardziej przypominającej urlop, odpoczynku na łonie natury na przykład we wspomnianych Bieszczadach przy wypasaniu owiec, czy radykalnej zmiany w karierze. Nierzadko osoby z korporacji są w stanie swoje doświadczenie, sukcesy, cechy osobowości zaangażować w rozwinięcie kolejnego projektu, którym może być prowadzenie agroturystyki, czy cokolwiek innego. Mają dobre, organizacyjne zaplecze.

### **Rolą doradcy jest pomóc klientowi rozpoznać czy jest to chwilowa potrzeba oddechu, czy coś bardziej radykalnego.**

I czy ten ktoś jest przygotowany na zmianę, czy ma zasoby. Znam dziewczynę, która ukończyła studia ekonomiczne, pracowała w korporacji i całkiem dobrze w niej funkcjonowała. Po urodzeniu pierwszego dziecka poczuła potrzebę zmiany. Pozwolono jej wrócić na pół etatu, a w międzyczasie ukończyła studia psychologiczne, zrealizowała praktyki i ostatecznie – odeszła z korporacji. „Casualowe piątki, dni owocowe, nowoczesną infrastrukturę firmy” zamieniła na dziecięcy szpital psychiatryczny. Śmiała się mówiąc „*tam miałam owoce, tutaj w kuchni nie działa czajnik*”. Nigdy nie żałowała tej zmiany.

**Opowiedz proszę jeszcze o klientach, w przypadku których perspektywa zmiany przeciągała się w czasie, ale ostatecznie doszło do przełomu.**

Prowadziłam kiedyś warsztaty dla kobiet. Były to najczęściej mamy na urlopie wychowawczym. Niektóre z nich były bardzo zdeterminowane, żeby zmienić swoją obecną sytuację, u innych nie wyglądało to tak optymistycznie. Po warsztatach, co naturalne, traciłam z nimi kontakt, nie zawsze wiedziałam co się u nich dzieje. Okazywało się później, że tym mniej zdeterminowanym paniom potrzebne było więcej czasu na realizację postawionych podczas warsztatów celów, czasami nawet kilka lat. W okresie pandemii odezwała się do mnie jedna z klientek, mama samodzielnie wychowująca dwójkę dzieci. Martwiła się zamknięciem przedszkola, brakiem wsparcia w opiece nad dziećmi. Napisała do mnie po jakimś czasie od naszych spotkań, że znalazła pracodawcę, który zaakceptował jej sytuację i był na tyle otwarty, że nie przekreślił jej szansy na zatrudnienie. Wiem natomiast, że trudniej mi dostrzec szansę na rynku pracy u osoby, która tkwi w trudnej sytuacji wynikającej z depresji. Pamiętam dziewczynę, która myślę że przychodząc do mnie jeszcze nie poradziła sobie z anoreksją. Miała potencjał, który pozwalałby jej na studiowanie i pracę, w której potrzebne są wysokie kwalifikacje. Wybrała stanowisko w Amazonie. Po co? Prawdopodobnie żeby móc się dużo ruszać, spalać kalorie, a była na skraju wycieńczenia. Po jakimś czasie zadzwoniła do mnie, powiedziała, że wszystko przemyślała, postanowiła się najpierw zająć swoim zdrowiem. W tym celu zgłosiła się na terapię. To był moment, który wyzwolił dalsze możliwości. Czasami problemy na rynku pracy mają głębsze osobiste przyczyny.

**Mówisz o klientach z pasją i zaangażowaniem. To pozwala mi myśleć, że lubisz zawód doradcy. Za co go lubisz?**

Chyba właśnie za to, że tak różnych ludzi się spotyka. Ich historie są ciekawe, mimo że pytania klientów w pewnym momencie zaczynają się powtarzać, to każdy człowiek jest inny. Nie da się wykonywać tego zawodu bez zainteresowania ludźmi i nie mając potrzeby wspierania ich w trudnych sytuacjach. Gdy klientowi się uda, jest to dla mnie powód do zadowolenia.

**Bardzo dziękuje za rozmowę.**

Również dziękuję.







### ROZMOWA TRZECIA

Z AGNIESZKĄ INGLOT, DORADCĄ ZAWODOWYM - STAŻYSTĄ,  
O ZAJĘCIACH „ABC PRZEDSIĘBIORCZOŚCI”  
REALIZOWANYCH W WUP POZNAŃ DLA MŁODYCH OSÓB



**W ofercie doradczej WUP Poznań są, między innymi, zajęcia „ABC przedsiębiorczości”, skierowane do młodych osób – głównie studentów, których jesteś jedną z prowadzących. Zapytam trochę przewrotnie, doradca w Urzędzie Pracy częściej pracuje na etacie, niż prowadzi własną firmę, jaki więc aspekt przedsiębiorczości mieści się w związku z tym w jego kompetencjach doradczych?**

Żeby odpowiedzieć na twoje pytanie, to na początku musi się zrobić troszkę nudno - odwołam się do dwóch definicji, dwóch ujęć przedsiębiorczości. Możemy ją rozumieć w sposób ekonomiczny i to jest właśnie to, o co pytasz, czyli powoływanie do życia przedsiębiorstw i ich dalsze funkcjonowanie. To rynkowy, ekonomiczny, a także księgowo – prawny wymiar. Mamy też drugie ujęcie przedsiębiorczości. To rodzaj osobistej inicjatywy, aktywności, która tak naprawdę jest podstawą każdego naszego działania, czy to związanego z prowadzeniem przedsiębiorstwa, czy na przykład z samorozwojem, edukacją, szeroko rozumianą drogą zawodową. Rolą doradcy jest właśnie ukazywanie tego tak zwanego miękkiego znaczenia przedsiębiorczości, poruszanie podczas warsztatów zagadnień kompetencji, możliwości ich rozwijania. To również tematyka związana z poczuciem własnej wartości i postawą aktywną. Tak rozumiana przedsiębiorczość jak najbardziej leży w kompetencjach doradcy, który ma na ww. kwestie uwrażliwiać.

**Czyli rolą doradcy jest udzielenie wsparcia osobie, która zastanawia się nad założeniem własnej firmy, ale nie jest jeszcze na 100% przekonana, porozmawianie z nią o czekających wyzwaniach, szansach i potencjalnych problemach.**

Zgadza się, bo praca doradca to działania wzmacniające i motywujące na rzecz klienta, ale co ważne, odwołujące się do rzeczywistości. I tak jak słusznie zauważyłaś, doradca ma uwrażliwiać na konsekwencje różnych decyzji. Gdy trafimy na osobę, która buja w obłokach to troszeczkę musimy sprowadzić ją na ziemię. Nawet jeśli obniży jej się chwilowo nastrój, to później mając większą świadomość, lepiej poradzi sobie z wyzwaniami. W przypadku osoby niepewnej siebie, u której dostrzegamy potencjał i możliwości, choć ona sama ma ambiwalentne odczucia, będziemy pracować właśnie nad jej samoświadomością, rozwojem kompetencji i możliwości wykorzystania ich w praktyce. Wracając jeszcze do twojego pierwszego pytania, trudno mi sobie wyobrazić, żeby doradca, bez względu na miejsce zatrudnienia, nie miał w sobie

przedsiębiorczych kompetencji i postawy. W pracy doradczej spotykamy różnych ludzi, na różnych etapach życia, a przecież musimy wejść w buty każdego klienta, „mieć oczy dookoła głowy” i razem z nim wypatrywać okazji i możliwości, a także obserwować potencjalne ryzyko i wykazywać aktywność w zdobywaniu wiedzy.

**Jakie płyną korzyści z zajęć z przedsiębiorczości? Nie każdy uczestnik założy własną firmę.**

Wychodzę z założenia, że wiedza sama w sobie może być przydatna. Warsztaty mają charakter psychoedukacyjny. Uwrażliwianie młodych na różne aspekty przedsiębiorczości to preludium do dalszej pracy i działania. Młodzi, szczególnie ci, którzy dopiero zaczynają podejmować decyzje, czują się zagubieni, nie wiedzą jakiego dokonać wyboru, a jeśli mają pomysły i plany, zdarza się, że nie mają wiedzy jak je wprowadzić w życie. Dobrze jest pokazać im różne możliwości, może własna firma, a może praca u kogoś na etacie - ważne żeby wiedzieli jakie są alternatywy, szczególnie na etapie gdy dopiero poznają świat, również ten edukacyjno – zawodowy. Tak jak zauważyłaś, przedsiębiorcza osoba ma pomysł, jest kreatywna, tworzy plan na wprowadzenie pomysłu w życie, liczy się z ryzykiem i obserwuje pojawiające się okazje, po to by w efekcie działań stworzyć nową wartość. Założenie własnej firmy może być taką wartością. Inni gotowi są nam zapłacić za stworzony produkt, usługę czy naszą wiedzę. Tak naprawdę przedsiębiorczość może być również cechą kogoś kto nie zakłada własnej firmy, ale generuje nowe wartości.

**Bez względu na to jak będziemy postrzegać przedsiębiorczość, wspólnym mianownikiem jest szeroko rozumiana otwartość. I wydaje mi się, że nawet negatywna odpowiedź na pytanie „Czy zakładam firmę?” jako jeden z wniosków płynących z zajęć z przedsiębiorczości to wbrew pozorom pozytywny efekt. „Może nie teraz”, „może kiedyś”, „a może w ogóle to nie jest dla mnie droga”. Nie sztuką jest zarejestrować własną firmę, sztuką jest ją rozwinąć i utrzymać.**

Podjęcie takiej decyzji, jest efektem większej świadomości na swój temat. W jakimś sensie też potraktowałabym to jako przejaw przedsiębiorczego działania. Mało tego, uważam że, tak naprawdę pewien rodzaj ryzyka ponosimy i bez inwestycji finansowych bądź w sytuacji kiedy nie są one tak spore jak w przypadku własnej działalności. Jako

przykład podam edukację. Trzeba poświęcić swój czas, pieniądze, a tak naprawdę nie wiemy co wydarzy się w przyszłości. Rozpoczynając studia nie wiemy czy utrzyma się nasze zainteresowanie wybraną dziedziną, czy znajdziemy po tym kierunku pracę.

**Przedsiębiorca przedsiębiorcy nierówny. Zilustruję to przykładem. Z jednej strony możemy mieć „rekin biznesu” działającego na dużą skalę w branży handlowej, otwierającego kolejne sklepy, a z drugiej np. pogotowie krawieckie w wynajętym od spółdzielni mieszkaniowej lokalu osiedlowym, prowadzone przez krawcową. Każdy z nich prowadzi własną firmę, choć różnić ich może zasięg działania, formuła organizacyjno – prawna i wiele innych kwestii. A co łączy tych dwóch przedsiębiorców, co może być ich wspólnym mianownikiem?**

Wspólnym mianownikiem jest jakiś rodzaj odwagi i gotowości do założenia własnej działalności. Zarówno osoba prowadząca mniejszą firmę - wskazany w przykładzie zakład krawiecki, jak i rekin bądź rekinka biznesu, musieli w którymś momencie podjąć konkretną decyzję. To co ich łączy to również wiedza, jak warto rozwijać przedsięwzięcie. Oba działania niosą za sobą pewne ryzyko, bez względu na ich wielkość. I jeden i drugi przedsiębiorca musi zadbać o relacje z klientami, o płynność w świadczeniu usług podczas swojej nieobecności, musi być czujny.

**Jakie pytania zadają młodzi uczestnicy zajęć z przedsiębiorczości? Co ich szczególnie interesuje w tym obszarze, a co budzi ich wątpliwości?**

Jeżeli zadają pytania to konkretne - jak założyć własną firmę, jakie płaci się podatki. Wykazują zaciekawienie plusami i minusami prowadzenia własnej działalności gospodarczej oraz kompetencjami jakie powinien posiadać przyszły przedsiębiorca. Podczas zajęć z tej tematyki z młodzieżą licealną miałam natomiast wrażenie, że szczególnie interesuje ich zagadnienie poczucia własnej wartości.

**Podczas zajęć z młodzieżą poruszasz także wątek mowy reaktywnej i proaktywnej. Mogłabyś coś więcej na ten temat powiedzieć? Co kryje się pod tymi określeniami i jaki mają związek z przedsiębiorczością?**

Mowa proaktywna i mowa reaktywna to dwa rodzaje sposobów mówienia i myślenia, zarówno do siebie jak i w stosunku do innych ludzi. Wiążą się z dwoma postawami,

które są wobec siebie w opozycji. W przypadku proaktywnej postawy człowiek wychodzi z założenia, że ma wpływ na to co się dzieje dookoła i wybiera jak będzie się zachowywać. Bierze za swoje decyzje odpowiedzialność, liczy się z konsekwencjami. Drugi równie ważny aspekt mowy proaktywnej to poczucie działania w obszarze swojego wpływu, a nie przysłowiowa walka z wiatrakami. Z kolei w przypadku reaktywności widoczna jest tendencja do biernego reagowania na to, co się dzieje dookoła, nie przejmowanie odpowiedzialności za swoje decyzje. Widoczne jest natomiast tylko czekanie aż „*manna spadnie z nieba*”. Te postawy mają bardzo duże znaczenie dla przedsiębiorczości. Dobrze jest, by potencjalny przedsiębiorca reprezentował proaktywność i brał odpowiedzialność za rozwiązywanie problemów. Trudno jest mi wyobrazić sobie osobę przedsiębiorczą, która osiągnęłaby swoje cele prezentując głównie postawę reaktywną. Musiałaby mieć chyba dużo szczęścia, choć jako osoba reaktywna mogłaby tych możliwości nie zauważyć.

**Albo nie rozwinęła by ich z takim rozmachem jak mogłaby.**

Bardzo dobrze to zauważyłaś. Możemy sprawdzić, na ile mamy już w sobie proaktywność. Proaktywna osoba częściej uzna, że dokonuje wyboru, niż będzie miała poczucie, że jest zmuszona coś zrobić. Za to reaktywny człowiek musi - wstać, iść do szkoły, iść do pracy. Proaktywna osoba nic nie musi, ona może i wybiera. Osoba proaktywna nie powie reaktywnie, „*nie dam rady tego zrobić*” tylko powie „*zobaczę, co da się zrobić i zrobię w takim zakresie, w jakim jestem w stanie*”.

**A jeżeli powie „*nie dam rady tego zrobić*”, to dopiero po tym jak wcześniej podejmie próbę.**

Właśnie o to chodzi, że reaktywne osoby na ogół z góry skazują się na porażkę, a proaktywne sprawdzą, zobaczą, spróbują, dowiedzą się, wezmą pod uwagę różne aspekty sprawy.

**Mowa reaktywna i proaktywna kojarzą mi się z relacją „*ja i świat*”, jak na niego wpływam, jak kształtuję otoczenie, mówiąc metaforycznie czy płynę jak mnie prąd skieruje czy steruję łodzią.**

**A jakie są wyobrażenia o przedsiębiorczości tych młodych osób, które uczestniczyły w twoich zajęciach? Bujają w obłokach, czy racjonalnie podchodzą do wizji zakładania własnej firmy?**

Raczej wiedzą o czym mówią. Na ogół reprezentują jedną ze stron medalu - albo bardzo pozytywnie odnoszą się do przedsiębiorczości, postrzegają ją jako możliwość samostanowienia, samorozwoju, swobody i samorealizacji, albo widzą w prowadzeniu własnej firmy za dużo ryzyka, któremu mogli by nie podołać. Znacząca jest tu rola doradcy zawodowego, z którym szerzej można porozmawiać o plusach i minusach każdej ze stron medalu.

**Chyba lepiej żeby potencjalny młody przedsiębiorca trochę bujał w obłokach, bo dzięki temu mogą zrodzić się ciekawe pomysły na biznes.**

Właśnie chodzi o to, żeby podsycać ten obłoczek, unosić go do góry. Im jest wyżej, tym lepszy ma ogląd rzeczywistości i świata.

**Jakie pytania warto zadawać młodym osobom, żeby uruchomić w nich myślenie o tym czy przedsiębiorczość to jest dla nich dobra droga zawodowa?**

Przede wszystkim jak w ogóle postrzegają przedsiębiorczość. Czy uważają, że lepszy jest własny biznes, czy praca na etacie. To może otwierać dużo kolejnych furtek w rozmowie. Warto pytać o aktualny etap ich rozwoju edukacyjno – zawodowego, czy mają już pomysł i plan na siebie, a jeśli tak, czy mają gotowość by rozpocząć prowadzenie działalności gospodarczej. Pytanie o etap rozwoju jest istotne, zawarta jest w nim sugestia, by zastanowić się i ocenić czy to jest dobry moment na własną firmę, czy może lepiej odłożyć taką decyzję na późniejszy czas, a póki co zebrać trochę doświadczeń i uczyć się na cudzych błędach.

**Czy pytać też o kwestie związane z prowadzeniem własnej działalności, których młody człowiek „nie czuje”?**

Jak najbardziej. Co prawda nie lubię określenia „*mocne i słabe strony*”, ale go użyję, żeby zobrazować to, co chcę powiedzieć. Wśród obszarów do dalszej pracy, znalezienia dla siebie wsparcia, mogą być stwierdzenia „*gorzej radzę sobie z księgowością*”,

*„zupełnie nie ogarniam prawa”, „jestem otwarty, aktywny, optymistyczny, ale jestem raczej introwertykiem”.* Przykładowo, trzeba zastanowić się jak tą introwersję wykorzystać, bo przecież ona ma bardzo dobre profity w komunikacji. Można jednak trochę popracować nad wyjściem do ludzi, bo jako przedsiębiorca będzie się częściej „narażonym” na kontakt z drugim człowiekiem.

### **Co mówią badania na temat przedsiębiorczości młodych osób?**

Generalnie na poziomie przekonani Polacy mają pozytywne nastawienie do przedsiębiorczości. W większości uważają, że jest to dobry sposób na zrobienie kariery. Natomiast oczywiście mniejszy jest udział procentowy osób, które planują założyć działalność bądź już ją prowadzi. Jedno z badań na temat przedsiębiorczości wśród młodych osób, zrealizowały Fundacja City Handlowy oraz Fundacja Rozwoju Społeczeństwa Wiedzy THINK. Wynika z niego, że młodzi są bardzo zainteresowani przedsiębiorczością i prowadzeniem biznesu. 93% badanych uznało, że własna firma to dobry sposób na karierę. Jeżeli chodzi o udział procentowy młodych osób, które prowadzą działalność gospodarczą, lub miały takie doświadczenia w przeszłości to jest to jakieś 15%. Może wydawać się, że to niewiele, natomiast pamiętajmy o tym, że mówimy o osobach do 30 roku życia, które są w zasadzie u progu planowania swojej kariery zawodowej. Dodatkowo blisko 70% młodych osób zakłada możliwość prowadzenia własnego biznesu w przyszłości. Młodzi mają świadomość trudności, jakie wiążą się z prowadzeniem własnej firmy. Dobre wieści – ponad połowa uważa, że byłaby w stanie sobie z nimi poradzić, mają też wiedzę i świadomość tego jak wykorzystać różne rodzaje wsparcia, również ze strony państwa, w początkowym rozwoju swojej przedsiębiorczości. I myślę, że to co napawa nadzieją, to to, że młodzi ludzie postrzegają przedsiębiorczość w tym miękkim znaczeniu, w wymiarze osobistym, o którym rozmawialiśmy, bo dużo bardziej zwracają uwagę na samorozwój, kreatywność, samostanowienie, wolność, podwyższanie swoich kwalifikacji i rozwój kompetencji i tym też bardziej motywują chęć podjęcia własnej działalności, niż samym zarabianiem pieniędzy. Zdaniem młodych ludzi ilość posiadanych pieniędzy, jest dużo mniejszym wskaźnikiem przedsiębiorczości niż posiadane kompetencje i umiejętności. I choć wysokie zarobki nie są podstawową i jedyną motywacją młodych do podjęcia własnej działalności, to właśnie obawa o utratę stabilności finansowej w wyniku



porażki, czy brak kapitału na rozpoczęcie biznesu to podstawowe powody, dla których młodzi rezygnują z założenia własnej firmy. Według autorów raportu jedną z przyczyn takiego podejścia była pandemia. W czasie jej trwania i za jej przyczyną zmniejszyła się liczba nowych przedsiębiorstw w stosunku do okresu sprzed lockdownu. Zakładam, że w wielu wypadkach były to przedsiębiorstwa prowadzone przez osoby młode. I mimo, że wyniki te nie napawają optymizmem to wydaje mi się, że skoro na poziomie postaw i wiedzy mamy do czynienia właśnie z takim stanem faktycznym jaki opisałam, to choć nie jestem badaczką i trudno mi jednoznacznie prognozować, to jestem pełna nadziei, bo to właśnie z tych postaw wynikają potem nasze czyny i działania.

### **A czy ty uważasz się za osobę przedsiębiorczą?**

Tak, i mówię to całkiem poważnie. Oczywiście dostrzegam w sobie bardzo dużo różnych elementów do pracy, one się ściśle bądź nie, wiążą z przedsiębiorczością. Praca doradcza pokazała mi jak wzmacniać swój potencjał przedsiębiorczy. Nawet jeśli nie prowadzę swojej działalności, to cały czas staram się rozwijać i pielęgnować w sobie proaktywną mowę i sposób myślenia, dowiadywać nowych rzeczy, słuchać innych i wykorzystywać nadarzające się okazje.

### **Bardzo dziękuję za rozmowę**

Ja też bardzo dziękuję za rozmowę.





#### **ROZMOWA CZWARTA**

**Z JOANNĄ WARKOCZ, DORADCĄ ZAWODOWYM,  
O NARZĘDZIU DO BADANIA KOMPETENCJI - NBK**



### **Czy lubisz włączać do rozmów z klientami testy kompetencji zawodowych?**

#### **W czym okazują się być pomocne i na jakie pytania klienta i doradcy odpowiadają?**

Lubię włączać wszelkiego rodzaju testy kompetencji zawodowych do swojej pracy doradczej. Choć z wykształcenia nie jestem psychologiem, gama dostępnych dla mnie testów jest dość szeroka. Jednak najważniejsza jest dla mnie rozmowa doradcza. To tak naprawdę najcenniejsze narzędzie, a testy są jego uzupełnieniem. Pomagają zidentyfikować ważne dla klienta obszary zawodowe, jego potencjał, silne strony osobowości, a z drugiej strony również te aspekty życia zawodowego, w których nie chciałby brać udziału.

#### **Czy twoi klienci są otwarci na metody testowe?**

Osoby, z którymi mam okazję pracować doradczo, uwielbiają się testować. Niektórzy już umawiając się na konsultację, pytają o możliwość skorzystania z testów. Oczywiście nigdy nie wprowadzam tych metod na początkowym etapie. Trzeba w pierwszej kolejności porozmawiać z klientem, żeby poznać jego potrzeby, oczekiwania i wątpliwości, a następnie dobrać właściwy test. Muszę też pokazać klientowi w czym test może mu pomóc, uświadomić mu, że wymaga szczegółowego omówienia i że z pewnością nie jest „konkretem na papierze” informującym o tym, w jakim dokładnie zawodzie powinien klient pracować.

#### **Klienci oczekują takiego konkretnego?**

Oczywiście. Część klientów liczy na to, że test w paru zdaniach podpowie im, co mają robić w życiu zawodowym i jaką drogą mają pójść. Ciekawość klientów „co wyszło w teście?” jest duża i najchętniej od razu chcieliby poznać wyniki, ale zawsze podkreślam, że temu będzie służyła kolejna konsultacja doradcza, a surowe wyniki trzeba wcześniej zgodnie z normami testu zinterpretować. Nawet w przypadku testów, po wykonaniu których klient może przeczytać sobie skrócony raport, bardzo zachęcam do pogłębionej rozmowy z doradcą. Lubię pokazywać konieczność rozmowy o wynikach testu na przykładzie zawodu marynarz. To, że u kogoś pojawi się taka profesja nie oznacza, że na drugi dzień musi wypływać w morze. Ale już może być to informacja, że tej osobie nie będzie przeszkadzał długi pobyt poza domem podczas delegacji. Być może ma dużą potrzebę swobody, wolności, indywidualności. Nierzadko

dopiero po rozmowie z doradcą klienta zaczynają szerzej i głębiej spoglądać na udzielone w teście odpowiedzi. Ważne jest, żeby podczas omawiania wyników pytać klienta o jego spostrzeżenia i odczucia. Choć niektórzy początkowo liczą na wskazanie im konkretnego zajęcia na przyszłość, to w praktyce jest to zdecydowanie dłuższy proces, a potencjalne „miejsca pracy” powstają w wyniku testu połączonego z rozmową.

**Naszą rozmowę chciałabym poświęcić głównie jednemu z testów - Narzędziu do Badania Kompetencji (NBK), które stosujesz w pracy z klientami. Przy jego pomocy można zbadać trzy rodzaje kompetencji – osobiste, społeczne i menadżerskie. Opowiedz proszę co one oznaczają w praktyce, w rozumieniu tej metody.**

Narzędzie do Badania Kompetencji to złożony test, który bada wymienione przez ciebie trzy rodzaje kompetencji. Osobiste związane są z samodzielną realizacją różnych zadań, naszymi wewnętrznymi przecuciami, tym jak poziom kompetencji wpływa na jakość naszej pracy, na rzetelność podejmowanych działań. To na przykład radzenie sobie ze stresem, elastyczność, gotowość do podnoszenia kwalifikacji. Osobiste kompetencje to trochę takie radzenie sobie samemu ze sobą. Podczas konsultacji najczęściej badane są właśnie kompetencje osobiste i społeczne, jest ich w ramach metody najwięcej. Z kolei kompetencje społeczne to między innymi nasza otwartość na innych, komunikacja interpersonalna, dbałość o rozwój relacji. Są niezbędne zarówno w życiu zawodowym jak i prywatnym. To również umiejętność wywierania wpływu na innych, skuteczne porozumiewanie się i rozwiązywanie konfliktów. Trzecia grupa to kompetencje menadżerskie, związane z koordynowaniem i monitorowaniem pracy innych osób – szeroko rozumiane zarządzanie. Ich jest znacznie mniej w metodzie. Najczęściej poddawane są badaniu kiedy klient aplikuje na stanowiska kierownicze, chciałyby zarządzać innymi, prowadzić własną firmę i przeczuwa w sobie taki potencjał. Jednak 90% wykonywanych przeze mnie badań to analiza kompetencji osobistych i społecznych.

**NBK to test, który w zależności od celu badania można zindywidualizować pod kątem danego klienta i wybrać konkretne kompetencje do analizy. Czym kierować się w przygotowaniu zestawu badanych kompetencji?**

Zanim zdecydujemy się wspólnie z klientem na wykonanie testu, przeprowadzam szczegółowy wywiad. Pytam o jego doświadczenie zawodowe, edukację, o to co lubi, czego nie lubi, jakie stawia sobie pytania, co planuje. Informacje zebrane podczas rozmowy są dla mnie podpowiedzią. NBK jest fajnym, rozbudowanym testem, wnoszącym dużo materiału do rozmowy z klientem i jego poszukiwania pracy. Ja osobiście to narzędzie lubię najbardziej.

**Oferta pracy, na którą aplikuje klient, też chyba może nadawać kierunek wyboru kompetencji do badania.**

Oczywiście, że tak. Często wspólnie z klientem zastanawiamy się co wynika z oferty pracy, jakich umiejętności wymaga pracodawca i jaki swój zawodowy potencjał warto zaprezentować podczas rekrutacji. Tak naprawdę można przebadać wszystkie dostępne w teście kompetencje.

**Ale musi to być pewnie rozłożone w czasie.**

Jednorazowo w badaniu mogą być maksymalnie 52 pytania, także za jednym razem nie jest możliwe przeanalizowanie wszystkich 18 kompetencji.

**Dlaczego jedno badanie to maksymalnie 52 pytania?**

Test jest dość trudny i czasochłonny – to główne wyznaczniki tego, że jednorazowo nie może być w badaniu więcej niż 52 pytania. Sami klienci postrzegają ten test jako trudny, wymagający, ale jednocześnie bardzo ciekawy. Wymagający bo trzeba wyobrazić sobie swoje potencjalne zachowanie w różnych zawodowych i życiowych sytuacjach.

**Do jakich klientów skierowane jest NBK?**

NBK można wykonywać u osób od 16 roku życia, również gdy nie mają jeszcze doświadczenia zawodowego. Do testu dołączone są dwa regulaminy, jeden dla osób pełnoletnich, drugi dla niepełnoletnich. Odbiorcami NBK są wyłącznie klienci Publicznych Służb Zatrudnienia, test stosowany jest w urzędach pracy i ochotniczych hufcach pracy. W Centrach Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Poznaniu NBK kierujemy głównie do osób dorosłych z minimum średnim wykształceniem. Z uwagi na trudność

zamieszczonych w teście sformułowań, należy wcześniej ocenić możliwości poznawcze klienta. Gdy badany wypełnia test na przykład ponad 3 godziny, trzeba zapytać co na to wpłynęło – nieoczekiwana przerwa czy niezrozumienie jakichś zagadnień.

### **Jaki aspekt kompetencji bada NBK? Zachowanie czy wiedzę o zachowaniu?**

Czasami klienci pytają, jak mają odpowiedzieć, czy tak jak by się realnie zachowali, jeśli doświadczyli danej sytuacji, czy tak jak „powinno” się zachować, bo byłoby to zachowanie skuteczne i świadczące o posiadaniu konkretnej kompetencji. Zawsze proszę klienta o zapoznanie się z instrukcją, i dodaję, że w teście odnosimy się do realnych sposobów postępowania. Nierzadko klienci mówią, że wiedzą jakie zachowanie byłoby wskazane w danej sytuacji, ale w praktyce z różnych względów im to nie wychodzi. To są dylematy i wątpliwości, do których warto wrócić w rozmowie podsumowującej wyniki testu. Mam taką myśl, którą zawsze dzielę się z klientami *„nie ma dobrych i złych odpowiedzi, są odpowiedzi pani bądź pana”*. Poza tym kompetencje nie są cechami trwałymi, można je rozwijać, doskonalić. NBK jest w tym bardzo pomocne, doradca pracujący tą metodą ma do dyspozycji szereg wskazówek rozwojowych dla klienta.

### **Najpierw diagnoza kompetencji, a potem praca nad ich rozwojem.**

Na oba te etapy jest miejsce w doradztwie zawodowym. Choć wskazówki rozwojowe w NBK przeznaczone są głównie dla osób, u których kompetencje wychodzą na niższym poziomie, ale wykorzystywać je można w pracy z klientami w ogóle. Te wskazówki rozwojowe to między innymi literatura, kierunki szkoleń, samokształcenie.

### **Z jakimi reakcjami podczas omawiania testu spotykasz się u klientów?**

#### **Czy są czymś zaskoczeni, uradowani, a może zasmuceni?**

Chyba spotkałam się już ze wszystkimi wymienionymi tutaj reakcjami. Jest radość, gdy wynik potwierdza posiadanie danej kompetencji. Jest zaskoczenie gdy test wychwytuje coś o czym klient nie myślał, z czym się nie zgadza. Staram się, żeby klient nie był smutny po omówieniu testu. Oczywiście łatwiej przedstawić rozmówcy wysokie wyniki, ale w NBK jest tak dużo wspomnianych już wskazówek rozwojowych, że raport można



klientowi przedstawić w optymistyczny sposób. Praca z klientem przy wykorzystaniu NBK to również dobre przygotowanie do rozmowy kwalifikacyjnej.

### **Jak oceniasz samoocenę swoich klientów, akceptują wysokie wyniki?**

Klienci często siebie nie doceniają, nie dostrzegają mocnych stron, mówią *„o tym zupełnie zapomniałem, nie poświęcałem temu uwagi”*. Muszę jednak powiedzieć, że łatwiej mi się pracuje z klientami, którym trzeba powiedzieć *„potrafisz”* i zmotywować ich do bardziej optymistycznego patrzenia na siebie, niż *„sprowadzić na ziemię”*. Jednak większość klientów, z którymi mam okazję rozmawiać to osoby z obniżoną samooceną.

### **Jakie kompetencje najczęściej badasz u swoich klientów?**

Z kompetencji społecznych to na przykład komunikacja interpersonalna. Jest kompetencją uniwersalną, istotną w każdej pracy, choć oczywiście w różnym stopniu. Często badana jest również dbałość o relacje. A z kompetencji osobistych - radzenie sobie ze stresem. Nierzadko badam też kreatywność w rozwiązywaniu problemów i elastyczność. Natomiast jeśli klient nie ma jeszcze sprecyzowanej branży, staram się wybierać te kompetencje, które są najbardziej uniwersalne.

### **Czy któreś kompetencje trudniej ci omawiać z klientami?**

Nieco trudniejsze bywa omawianie takich kompetencji jak radzenie sobie ze stresem, otwartość na innych. Związane są z psychologiczną, emocjonalną sferą człowieka. Dotykają czegoś bardziej osobistego. Nierzadko sami klienci mówią, że są w trakcie psychoterapii, na bieżąco konsultują się ze swoim psychologiem albo to właśnie terapeuta zaproponował im konsultację z doradcą zawodowym, uznając że to właściwy czas na aktywizację zawodową. Prawda jest taka, że te dwie sfery, osobista i zawodowa, wpływają na siebie. Na pewno nie przypadkowo część z doradców ma wykształcenie psychologiczne.

### **Co byś doradziła osobom, które zaczynają stosować NBK w pracy z klientem?**

Na pewno dwie podstawowe rzeczy. Po pierwsze, szczegółowe zapoznanie się z podręcznikiem. Choć zetknięcie się z teorią może początkowo wydawać się mniej

ciekawe i mniej zrozumiałe, to zapewniam że przynosi ogromne korzyści w późniejszej pracy z klientem. Dużą wartość stanowi również platforma szkoleniowa SDZ, dostępna w trakcie i po szkoleniu – pozwala na ćwiczenie się w testowaniu. No i dodam coś oczywistego „*trening czyni mistrza*”.

**Dziękuję za rozmowę.**

Dziękuję.



## ROZMOWA PIĄTA

Z MAŁGORZATĄ ŁYSKAWIŃSKĄ, DORADCĄ ZAWODOWYM,  
O EMOCJACH W PROCESIE DORADCZYM, WZMACNIANIU ZASOBÓW KLIENTÓW  
I MĄDRYM KORZYSTANIU Z METOD TESTOWYCH



### **Po co nam emocje?**

Emocje są bardzo ważne, są tylko nasze, dla nas charakterystyczne i pełnią przynajmniej kilka funkcji: odzwierciedlają to co wewnątrz – różnego rodzaju przeżycia, i są tak zwanym wentylem zarówno w radosnych jak i trudnych sytuacjach. Ich okazywanie sprawia, że jesteśmy autentyczni.

### **Jakich emocji doświadczają ludzie poszukujący pracy? Czy są świadomi swoich odczuć? Jakie masz obserwacje w tym zakresie?**

Doświadczają naprawdę różnych emocji. Są one wypadkową ich osobistej, życiowej sytuacji i czasu poszukiwania zatrudnienia. Pierwszy moment po utracie pracy to na ogół smutek, przygnębienie, rozczarowanie, frustracja, żal do byłego pracodawcy, a czasem również do współpracowników, zwłaszcza gdy doświadczyli złego traktowania lub wręcz mobbingu. Choć w tym ostatnim przypadku może towarzyszyć im również ulga związana z wyjściem z trudnej sytuacji. Zdarza się także, że część osób przejawia brak wiary w efektywność podejmowanych działań, a z tym wiąże się już niechęć do działania i bierność.

W kolejnym etapie klienci często mobilizują się i stają się bardziej aktywni. Zaczynają doświadczać pozytywnych emocji, nadziei na powodzenie, wiary, że mają szansę.

Natomiast brak efektów podejmowanych działań w postaci nieskutecznych rozmów z pracodawcami lub w ogóle brak zaproszeń na spotkania rekrutacyjne powodują ponowne obniżenie nastroju, zmniejszenie lub zaprzestanie aktywności, niepewność jutra. Szukanie pracy to wzloty i upadki.

Czy klienci są świadomi swoich uczuć? Przeważnie tak. Czasem mają problem z ich nazwaniem, ale to, że ich doświadczają to pewnik.

### **Dlaczego podczas rozmowy doradczej nie powinno się pomijać emocji klientów?**

Odpowiedź brzmi – bo są kluczowe. To właśnie ich odczuwanie, przeżywanie, nie radzenie sobie z nimi sprawia, że klient kontaktuje się z doradcą i chce podjąć współpracę. Dostrzeżenie ich i nazwanie pomaga rozładować nadmierne napięcie, umożliwia podjęcie działania. Klienci są często osamotnieni. Bywa, że doradca jest jedyną osobą lub jedną z niewielu, której opowiedzą o trudnej emocjonalnie sytuacji, z jaką się mierzą.

### **Jakie uczucie jest dla Ciebie szczególnie ważne?**

Miłość do bliźnich. Obecna jest w moim życiu prywatnym i zawodowym. Choć nie zawsze staję na wysokości zadania i potrafię ją okazać. Czasem praca z tak zwanym trudnym klientem lub osobiste niełatwe przeżycia, sprawiają, że jej okazanie wymaga wysiłku. Jednak kontakt i praca z takimi właśnie osobami jest najlepszym testem na umiejętność jej okazywania.

### **Niektórzy ludzie uważają, że okazywanie emocji świadczy o słabości, utracie kontroli.**

Okazywanie zarówno pozytywnych jak i trudnych, przykrych emocji nie jest ani słabością, ani nie wiąże się z utratą kontroli – tak myślę i czuję. Widzimy wówczas autentycznego człowieka. Staram się rozmawiać o tym z klientami, uświadamiając im, że tylko wówczas, gdy będą mówić o przeżywanych przez siebie emocjach mają szansę na otrzymanie wsparcia i wzmocnienia ze strony otaczających ich ludzi. Nikt nie będzie się domyślał, czego potrzebują.

### **Jakie emocje przeżywasz podczas spotkań z klientami?**

Jest ich cały wachlarz: wspomniana już miłość do bliźniego, współczucie - empatia, wzruszenie, radość, irytacja, a czasem również złość i bezradność.

### **Czy zdarza się jednocześnie odczuwać życzliwość względem klienta i zniecierpliwienie oraz irytację brakiem jego postępów w dłuższej perspektywie czasowej?**

#### **Jak sobie z tym radzić?**

Oczywiście, że jednocześnie odczuwanie tych emocji ma miejsce w praktyce. Wcale nie muszą się one wykluczać. Staram się jednak uświadomić sobie, że osoba, z którą pracuję ma inne cechy osobowości, temperament, potrzeby, a także sposób działania i podchodzenia do zadań. Próbuję ją zmotywować, ale mam świadomość, że tego co wrodzone nie zmienię.

W kontakcie z klientem bardzo ważne jest utrzymanie dobrej relacji. Maya Angelou, jedna z największych poetek-aktywistek na rzecz praw obywatelskich czarnoskórej ludności w USA, aktorka i reżyserka, ujęła to w następującym zdaniu: *„Ludzie mogą zapomnieć co powiedziałaś, mogą zapomnieć co zrobiłaś, ale nigdy nie zapomną tego, jak się dzięki Tobie poczuli”*.

Badania przeprowadzane z klientami różnych firm wskazują, że po kilku dniach od zdarzenia, rzadko kiedy jesteśmy w stanie przywołać szczegóły naszych działań. Dużo łatwiej nam przywołać emocje, tym łatwiej, jeśli były one mocne – zarówno te negatywne, jak i pozytywne. Emocje są wyzwalane doświadczeniem, a doświadczenie tworzą ludzie. To ludzie tworzą doświadczenia innych ludzi.

Jedną z definicji „postawy” w psychologii społecznej, określa ją jako „względnie stałą skłonność do pozytywnego lub negatywnego ustosunkowywania się jednostki do danego obiektu, zdarzenia czy drugiej osoby.” W przypadku kontaktu z klientem odnosimy się do niego samego, jego potrzeb i emocji. Dlatego należy uświadomić sobie i pamiętać, że uśmiech, życzliwość i chęć pomocy klientowi, to jeden z naszych obowiązków, za który dostajemy wynagrodzenie i jesteśmy rozliczani codziennie, a najsurowszym jury są nasi klienci.

**Przypuszczam, że zdarzyło ci się odczuwać podziw, satysfakcję, a może nawet dumę z decyzji podjętych przez klienta. W jaki sposób dzielisz się wtedy z rozmówcą swoimi pozytywnymi odczuciami?**

Wielokrotnie doświadczałam takich uczuć. Nietrudno o nie, gdy ma się świadomość, ile pracy, wysiłku i zaangażowania klienci włożyli w przygotowania, jakie słabości musieli pokonać i z jakim ogromem wyzwań musieli się mierzyć. Pozytywnymi odczuciami dzielę się spontanicznie za pomocą szerokiego wachlarza reakcji. Są wśród nich pochwała, uśmiech, pozytywna informacja zwrotna, a w bezpośrednim kontakcie również uścisk dłoni. W przypadku kobiet czasami pozwalam sobie na objęcie i przytulenie, co bywa naturalne dla obu stron, zwłaszcza gdy współpraca trwa dłuższy czas i za nami wiele rozmów. Nie ograniczam w żaden sposób mojej radości.

**W jaki sposób prowadzisz rozmowę, aby klient zobaczył, że ma atuty, kompetencje, ciekawe doświadczenia, i że może się tym pochwalić na rozmowie kwalifikacyjnej?**

**Co robisz by wzmocnić rozmówcę? Jak uczysz go wzmocnienia samego siebie?**

Przede wszystkim słucham i uważnie notuję wszystkie ważne informacje dotyczące cech, umiejętności, uzdolnień, kompetencji i doświadczeń klienta. Notatki bywają bardzo obszerne i bardzo pomocne. Wracam do nich w kolejnych rozmowach. Podkreślam znaczenie zasobów zarówno dla życia zawodowego jak i prywatnego,

chwałę klientów nawet za drobne osiągnięcia, doceniam każdy ich wysiłek. Ważne jest wzmocnienie ze strony doradcy, ale docelowo kluczowe jest by klienci uczyli się patrzeć sami na siebie przychylnym okiem. Osoby, z którymi pracuję doradczo zachęcam do stosowania afirmacji – zdań, których celem jest docenienie samego siebie. Afirmacja wykorzystuje mechanizm autosugestii i medytacji, ma wzmacniać poczucie akceptacji siebie. Co istotne, wskazana jest raczej dla osób z niepewną, ale pozytywną samooceną. Jest duże prawdopodobieństwo, że osoby mające przed stosowaniem afirmacji negatywną samoocenę źle będą odbierać stwierdzenia typu „*Jestem zwycięzcą!*”. Skrajnym efektem wmawiania sobie tego przez dłuższy czas może być nawet depresja. Powodem tego są złe myśli osób o zaniżonej opinii na swój temat, które przy dodatkowej stymulacji poprzez afirmację przypominają sobie, że nie są tym, kim chciałby być. Rozbieżność między stanem oczekiwanym, a realnym może wywoływać rozczarowanie i smutek. Masowo produkowane książki z tego rodzaju samopomocą na jednych działają korzystnie, na innych wręcz odwrotnie. Poza afirmacjami zachęcam moich klientów również do poszukiwania wsparcia wśród otaczających ich ludzi.

**Niektóre osoby mają na swoim koncie osiągnięcia zawodowe, a nie czują z nich satysfakcji i ich samoocena pozostawia wiele do życzenia. Jakie są tego przyczyny?**

Przyczyn takich zachowań może być wiele. Być może w dzieciństwie nie byli chwaleni albo takie pozytywne informacje zwrotne miały miejsce bardzo rzadko. U niektórych jest to pokłosie dużych oczekiwań, wysoko stawianej poprzeczki, do której próbowali doskoczyć. Nie zawsze im się to udawało, a nawet gdy odnosili sukces, to otaczający ich ludzie traktowali to jako coś zwykłego i nie wzmacniali. Poza tym zauważam, że klienci, jako istotne, dość często traktują osiągnięcia zawodowe, a życiowe schodzą na drugi plan. Trzeba jednak pamiętać, że pokonywanie życiowych trudności zwiększa poziom posiadanych kompetencji.

**A jak testy stosowane przez doradców pomagają w odkrywaniu szeroko rozumianego potencjału klienta?**

Testy predyspozycji, zainteresowań i preferencji zawodowych, kompetencji, osobowości, temperamentu, inteligencji wielorakiej i inne to cenne narzędzia



wzbogacające proces doradczy, pokazujące cały wachlarz potencjałów osoby badanej. Stosując metody testowe zyskujemy wiedzę o cechach osobowości, typie osobowości zawodowej, funkcjonowaniu temperamentalnym w różnych warunkach, preferowanych czynnościach, radzeniu sobie ze stresem czy poziomie posiadanych kompetencji. Testy osobowości i temperamentu umożliwiają duży wgląd w sposób reagowania emocjonalnego. Dzięki inwentarzom osobowości poznajemy poziom neurotyczności, ekstrawersji, otwartości, ugodowości i sumienności, a przy pomocy kwestionariuszy temperamentu dowiadujemy się o typach temperamentów na przykład o cholerycznym, sangwinicznym, flegmatycznym oraz melancholicznym - według teorii Hipokratesa-Galena.

**Zdaję sobie sprawę, że to dość zawężające pytanie, ale płynące z niego przemyślenia mogą uchronić przed popełnieniem błędu innych doradców. W jakich sytuacjach odradzałybyś stosowanie testów w poradnictwie zawodowym?**

Stosowania testów odradzałabym w przypadku osób znajdujących się w złej kondycji psychofizycznej, niechętnych do uczestnictwa w badaniu, mało refleksyjnych, dla których konkretne, namacalne informacje/działania są bardziej przekonujące. Wśród swoich klientów spotykam również osoby wysoko refleksyjne, samoświadome, o sprecyzowanych oczekiwaniach, potrzebach, celach, które takich badań po prostu nie oczekują i co ważniejsze, nie potrzebują.

**Jeśli wśród naszych Czytelników są doradcy, którzy rozważają włączenie testów do swojego warsztatu doradczego, jakie dałabyś im wskazówki w tym zakresie?**

**Co zwiększa prawdopodobieństwo, że decyzja o zastosowaniu testu okaże się właściwa?**

Często kieruję się wycuciem. Po szerokim wywiadzie, w wyniku którego zyskuję wstępny obraz osoby, skupiam się na kwestiach najpilniejszych w obszarze zawodowych potrzeb klienta. Zawsze też przedstawiam wachlarz naszych usług, pozwalając klientowi wybrać te, od których chciałby zacząć.

Jeśli osoba, która trafia do doradcy chce lepiej poznać swoje predyspozycje, jest ciekawa siebie, lubi wykonywać praktyczne ćwiczenia na sobie, potrzebuje pogłębienia wiedzy na temat swoich potencjałów z uwagi na planowane działania edukacyjno –

zawodowe, zastosowanie testu jest jak najbardziej uzasadnione. Z mojego doświadczenia wynika jednak, że jeden test to na ogół za mało. Pamiętajmy, że wyniki są tylko wskazówką pomocną w dalszych wyborach, a nie jedyną, niepodważalną prawdą. Preferuję przeprowadzenie wachlarza testów i narzędzi na przykład Kwestionariusza Zainteresowań Zawodowych, Inwentarza Osobowości, Kwestionariusza Temperamentu, Kwestionariusza Inteligencji Wielorakiej, Narzędzia do Badania Kompetencji czy Baterii Testów Uzdolnień Ogólnych. Wówczas, po zinterpretowaniu wszystkich wyników, porównaniu ze sobą, odniesieniu do informacji zebranych podczas wywiadu, zyskuję pełniejszą wiedzę na temat osoby, z którą pracuję. Widzę różne aspekty jej funkcjonowania, co zwiększa prawdopodobieństwo udzielenia rzetelnej i wiarygodnej informacji zwrotnej odnośnie posiadanych przez nią zasobów oraz zalecanych działań rozwojowych.

**Wybór odpowiedniego testu, przeprowadzenie badania, interpretacja wyników i wreszcie rozmowa z klientem, jak się do niej przygotować? W jaki sposób omawiać wyniki testu? Z jakimi odczuciami klienta można się spotkać i jak na nie reagować?**

**Podziel się proszę swoim doświadczeniem z tego obszaru.**

Przygotowując się do omawiania testów kładę nacisk na uważną analizę i szeroką interpretację opisową uzyskanych wyników. W pierwszej kolejności skupiam się na mocnych stronach osoby badanej i związanych z nimi możliwościach, a dopiero później nawiązuję do obszarów nieco słabszych i przechodzę do wskazówek rozwojowych. W przypadku wyników wysokich klient niemal automatycznie doświadcza wzmocnienia. W przypadku wyników średnich lub niskich omawianie jest już trudniejsze. Jedną z zasad omawiania testu jest próba wyłonienia obszarów, w których klient poradzi sobie najlepiej.

Muszę podkreślić, że klienci nie zawsze zgadzają się z uzyskanymi wynikami, czasem wskazują na te elementy interpretacji, które w ich odczuciu nie odnoszą się do ich funkcjonowania. Bywa, że jest to uzasadnione. Podczas omawiania wyników nie szufladkujemy klientów i zawsze bierzemy pod uwagę różnice indywidualne. Formuła „osoby o wysokich wynikach w skali zainteresowań społecznych najczęściej przejawiają, zwykle charakteryzują się...” jest bezpieczniejsza.

Ale bywa też, że klienci nie mają realnego obrazu siebie, jest zaniżony albo zawyżony. Wówczas prawdopodobnie nie będą zgadzać się z wynikami. Czasami wyniki w testach sygnalizują doradcy, że pewnym kwestiom trzeba się lepiej przyjrzeć na przykład APS – skala aprobaty społecznej i RNP – reagowania na niepewność w Kwestionariuszu Zainteresowań Zawodowych. W takich sytuacjach w sposób delikatny, dostosowany do danego klienta, ale szczerzy i otwarty warto poruszyć kwestie problemowe i niejasne, by w jak największym stopniu przybliżyć się do rzeczywistości. A do emocji, które pojawiają się podczas rozmowy należy odnosić się z empatią i zrozumieniem.

**Dziękuję za rozmowę.**

Dziękuję.

*Fotografie:*

*okładka – Gary Barnes, pexels.com*

*strona 6 – Dayvison de Oliveira Silva, pexels.com*

*strona 20 – Karolina Grabowska, pexels.com*

*strona 32 – Anna Shvets, pexels.com*

*strona 42 – Mart Production, pexels.com*

*strona 50 – Timur Weber, pexels.com*