

Małgorzata Sidor-Rządkowska

Politechnika Warszawska, Wydział Zarządzania

Coaching jako forma wsparcia rozwoju zawodowego osób niepełnosprawnych*

ABSTRAKT: Celem prezentowanego artykułu jest zwrócenie uwagi na konieczność rozszerzenia zakresu działań, wspierających rozwój zawodowy osób niepełnosprawnych. Uzyskanie zatrudnienia traktowane bywa jako końcowy etap aktywizacji zawodowej tej grupy osób. Podejście takie nie uwzględnia faktu, iż we współczesnym świecie podjęcie pracy w nowoczesnej organizacji staje się tożsame z podjęciem nauki. Zgodnie z koncepcją *life-long learning*, rozwój zawodowy to proces trwający całe życie. W procesie tego rozwoju osoba niepełnosprawna potrzebuje wsparcia, uwzględniającego jej indywidualne predyspozycje, możliwości i ograniczenia. Ważnym elementem takiego wsparcia może stać się *coaching* – metoda rozwojowa, którą najkrócej określić można jako *sztukę wspierania ludzi, którzy chcą przekształcać marzenia w cele i podejmować wysiłek ich realizacji*.

SŁOWA KLUCZOWE: *coaching*, osoby niepełnosprawne, rozwój zawodowy.

* Termin „osoba niepełnosprawna” należy traktować jako pewnego rodzaju skrót myślowy, użyteczny ze względów stylistycznych. Istotę rzeczy lepiej oddaje określenie „osoba z niepełnosprawnością”, podkreślające, że niepełnosprawność jest tylko jedną z cech danej osoby, a nie centralnym punktem jej charakterystyki.

Kontakt:	Małgorzata Sidor-Rządkowska m.sidor.rzadkowska@pw.edu.pl
Jak cytować:	Sidor-Rządkowska, M. (2017). <i>Coaching</i> jako forma wsparcia rozwoju zawodowego osób niepełnosprawnych. <i>Forum Oświatowe</i> , 30(2), 119–132. Pobrano z: http://forumoswiatowe.pl/index.php/czasopismo/article/view/536
How to cite:	Sidor-Rządkowska, M. (2017). <i>Coaching</i> jako forma wsparcia rozwoju zawodowego osób niepełnosprawnych. <i>Forum Oświatowe</i> , 30(2), 119–132. Retrieved from http://forumoswiatowe.pl/index.php/czasopismo/article/view/536

ROLA PRACY ZAWODOWEJ W REHABILITACJI OSÓB NIEPEŁNOSPRAWNYCH

Celem procesu rehabilitacji jest uzyskanie przez osobę niepełnosprawną zdolności funkcjonowania przy wykorzystaniu pełni jej możliwości psychofizycznych. Podstawowe zasady, na których powinna opierać się właściwie prowadzona rehabilitacja, to: *powszechność, wczesność, ciągłość, kompleksowość* (Wojtasiak, 2012, s. 21). Zasady te można najkrócej scharakteryzować w sposób następujący:

- » *powszechność* – oznacza konieczność zapewnienia rehabilitacji wszystkim tym, którzy jej potrzebują;
- » *wczesność* – oznacza konieczność podjęcia działań rehabilitacyjnych niezwłocznie po zdiagnozowaniu ograniczeń sprawności;
- » *ciągłość* – oznacza konieczność kontynuowania działań rehabilitacyjnych w sposób systematyczny;
- » *kompleksowość* – oznacza konieczność stosowania wielu zróżnicowanych metod, zapewniających całościowe wsparcie osoby niepełnosprawnej.

Ważną część działań rehabilitacyjnych stanowi rehabilitacja zawodowa. Truizmem jest stwierdzenie, że praca zawodowa odgrywa w życiu człowieka ogromną rolę. Poświęcamy jej wiele (a często wręcz większość) swego czasu, znaczna część naszych marzeń, planów i ambicji związana jest z działalnością zawodową. Szczególne znaczenie ma praca w życiu osoby niepełnosprawnej. Oznacza możliwość postrzeżenia siebie jako jednostki, realizującej ważne zadania, budowania poczucia własnej wartości, nawiązywania relacji społecznych, prowadzenia pełnowartościowego życia. Jak zauważa Mariola Wolan-Nowakowska (2016, s. 419):

Wiele osób z niepełnosprawnością nie tworzy nuklearnej rodziny, pozostaje w rodzinie pochodzenia w roli dziecka. Aktywność zawodowa jest szansą na kształtowanie dorosłego życia, realizację zadań rozwojowych związanych z przekraczaniem kolejnych progów dorosłości.

Prawidłowo prowadzona rehabilitacja zawodowa powinna opierać się na następujących założeniach (Wolan-Nowakowska, 2016, s. 423):

- » Każda osoba niepełnosprawna, mimo posiadania pewnych ograniczeń, zachowuje określone dyspozycje, które po zidentyfikowaniu i usprawnieniu mogą stać się podstawą podjęcia pracy lub/i szkolenia zawodowego.
- » Żadna praca nie wymaga zaangażowania wszystkich sprawności fizycznych, psychicznych i społecznych, którymi dysponuje człowiek, w związku z tym można dopasować zawód, wykonywanie czynności oraz środowisko pracy do potrzeb osoby niepełnosprawnej.
- » Jedną z podstawowych cech organizmu ludzkiego jest zdolność adaptacji. Osoby niepełnosprawne mają więc możliwość zastępowania innymi uszkodzonych lub zaburzonych funkcji swojego organizmu.
- » Istnieje (zwiększająca się wraz z rozwojem nowoczesnych technologii) możliwość przystosowania środowiska pracy do zdolności i ograniczeń konkretnej osoby niepełnosprawnej.

Wykonywana praca nie może pogarszać stanu zdrowia osoby niepełnosprawnej. Podstawę wyboru ścieżki kształcenia zawodowego oraz stanowiska pracy powinien więc stanowić rodzaj i stopień posiadanej niepełnosprawności. To środowisko pracy musi spełniać określone warunki, aby osoba niepełnosprawna mogła w sposób bezpieczny i efektywny realizować powierzone jej zadania.

Warto równocześnie zauważyć, iż przy odpowiednim przygotowaniu tego środowiska, nie istnieje taki rodzaj i stopień niepełnosprawności, który wykluczałby wszelkie formy aktywności zawodowej. Prawidłowość tę podkreślali bardzo mocno twórcy tzw. polskiej szkoły rehabilitacji. Aleksander Hulek, jeden z czołowych przedstawicieli tej szkoły, pisał w końcu lat sześćdziesiątych ubiegłego wieku, iż konieczne jest

rozwińnięcie u osoby poszkodowanej trwale na zdrowiu możliwie maksymalnych zdolności do samodzielnego życia – wykonywania czynności dnia codziennego i pracy zawodowej, co umożliwi jej czynne włączenie się w życie społeczne (Hulek, 1969, s. 27).

Uczony ten dodawał równocześnie, iż osiągnięcie tego celu wymaga stosowania szerokiego wachlarza metod, środków i usług, uwzględniających potrzeby danej osoby. Konieczne jest podejście interdyscyplinarne, wykorzystujące osiągnięcia nauk humanistycznych, biologicznych, technicznych i ekonomicznych.

Maria Dmochowska, zabierając ćwierć wieku temu głos na posiedzeniu Sejmowej Komisji Polityki Społecznej, mówiła:

Nie ma osób całkowicie niezdolnych do pracy. Można przyuczyć do wykonywania określonych czynności osobę całkowicie niewidzącą, można pociągać sznurki, mając tylko jeden palec itp. [...] przy odpowiedniej rehabilitacji i motywacji inwalidy oraz przy właściwym oprzyrządowaniu, pracę może nawet podjąć inwalida, który opanował umiejętność uruchamiania komputera brodą, ponieważ nie ma czterech kończyn. Nie ma takiej sytuacji, poza osobą

nieprzytomną, aby inwalida – przy stworzeniu mu odpowiednich warunków – nie mógł podjąć pracy [...]. Jeżeli ktoś zajmuje się problemami inwalidów, to wie, że każdy inwalida może podjąć pracę. Dopóki jest przytomny może to uczynić (Dmochowska, 1992, s. 25–26).

Zestawienie przytoczonych słów z rzeczywistością pokazuje rozmiar barier. Według danych ostatniego spisu powszechnego, jedynie 24% osób niepełnosprawnych pracowało, przy czym w przeważającej liczbie były to osoby z lekkim stopniem niepełnosprawności. W gronie osób ze znacznym stopniem niepełnosprawności odsetek osób pracujących wynosił 4% (Wolan-Nowakowska, 2016, s. 419).

PRACA ZAWODOWA A ROZWÓJ OSÓB NIEPEŁNOSPRAWNYCH

Podstawowym celem rehabilitacji, zarówno osób z niepełnosprawnością wrodzoną, jak i nabytą, jest uzyskanie zatrudnienia, odpowiadającego predyspozycjom, ograniczeniom i możliwościom danej jednostki. Dalszy rozwój powinien następować w miejscu pracy i być wspierany przez przełożonych. Niekwestionowaną zasadą współczesnego zarządzania jest twierdzenie, że główne zadanie kadry kierowniczej stanowi troska o rozwój podwładnych. W odniesieniu do osób niepełnosprawnych zasada ta bywa nagminnie łamana. Sylwia Gąsiorek-Madzia (2014) przeprowadziła badania 403 kierowników różnych szczebli zarządzania, który w gronie swoich pracowników mają osoby niepełnosprawne. Wśród badanych 44% stanowili mężczyźni, natomiast 56% – kobiety. Wiek respondentów również był zróżnicowany – najliczniejszą grupę stanowili menedżerowie w wieku 45–54 lat, około 20% znajdowało się w przedziale wiekowym 35–44 lat, około 13% – powyżej 54 lat, natomiast około 12% stanowili menedżerowie w przedziale wiekowym 25–34 lata. Zdecydowana większość respondentów (niemal 68%) posiadała wykształcenie wyższe, około 23% legitymowało się wykształceniem średnim zawodowym, około 6% – średnim ogólnokształcącym, około 3% – policealnym, około 2% – zawodowym. Staż pracy ankietowanych menedżerów wynosił najczęściej 6–20 lat (64%) lub 2–5 lat (22%).

Badanie zrealizowane zostało metodą ankietową. Kwestionariusz składał się z 39 pytań, dotyczących zarządzania zasobami ludzkimi w firmach, w których zatrudnieni byli badani menedżerowie. Dziewięć spośród tych pytań koncentrowało się na zagadnieniach rozwoju zawodowego. Wyniki okazały się bardzo niepokojące. I tak:

- » Ankietowani menedżerowie podkreślali niski poziom wykształcenia podległych im pracowników niepełnosprawnych. Tylko nieco ponad 5% pracowników tej grupy posiadało wykształcenie wyższe; ogromna większość legitymowała się wykształceniem zawodowym. Konsekwencją tego stanu rzeczy były stanowiska zajmowane przez osoby niepełnosprawne – w niemal 80% były to stanowiska pracowników fizycznych.
- » Blisko 40% menedżerów zadeklarowało w sposób jednoznaczny, że nie widzi potrzeby planowania rozwoju zawodowego osób niepełnosprawnych (!). „Uzasadnieniem” tych opinii było powtarzające się stwierdzenie (formułowane przez

niemal 80% respondentów), że osoby z dysfunkcjami wykonują proste prace fizyczne, w odniesieniu do których krótki instruktaż na stanowisku pracy jest działaniem wystarczającym.

- » Ankietowani samokrytycznie przyznawali, że proces kwalifikowania (nielicznych) osób niepełnosprawnych na szkolenia opiera się na subiektywnych decyzjach menedżera. Nie jest w tym celu stosowany system ocen, który mógłby dostarczyć rzetelnych informacji o potrzebach szkoleniowych danego pracownika.
- » Ankietowani zauważali równocześnie, że osoby niepełnosprawne wykazują pozytywny stosunek do własnego rozwoju zawodowego. Aż 63% badanych menedżerów wyraziło opinię, że chęć udziału w działaniach szkoleniowych jest u osób niepełnosprawnych wyższa niż u zdrowych pracowników.

Z przeprowadzonego badania wynika, iż osoby niepełnosprawne traktowane są w organizacjach jako pracownicy drugiej kategorii i pozbawiani możliwości udziału w działaniach rozwojowych. Trudno nie zgodzić się z opinią, iż jest to

(...) dyskryminowanie pracowników niepełnosprawnych, gdyż takie podejście przełożonych nie pozwala osobom niepełnosprawnym na pełne konkurowanie z pracownikami sprawnymi na wewnętrznym rynku pracy danej organizacji. (...) Po raz kolejny widać różnicę w podejściu do rozwoju zawodowego osób sprawnych i niepełnosprawnych. Zarządzanie karierą zawodową osób niepełnosprawnych w opinii kierowników właściwie prawie nie ma miejsca w polskich organizacjach. Nawet jeśli osoby niepełnosprawne uczestniczą w wybranych formach rozwoju zawodowego, to nie dokonuje się wobec tych osób kompleksowych działań, związanych z planowaniem, wdrażaniem i monitorowaniem etapów kariery z uwzględnieniem aspiracji i możliwości pracownika oraz potrzeb organizacji w tym zakresie (Gąsiorek-Madzia, 2014, s. 24–29).

Przytoczone wyniki badań pokazują w sposób jednoznaczny funkcjonujące w obiegu społecznym przekonanie, że uzyskanie (jakiegokolwiek) zatrudnienia powinno stanowić szczyt aspiracji osób niepełnosprawnych. Szczególnie niepokojący jest fakt, iż ten sposób myślenia charakteryzuje także tych, którzy, z racji pełnionych funkcji, określani są często mianem naturalnych sprzymierzeńców rozwoju zawodowego pracowników (Suchar, 2003, s. 74). Konieczne jest więc podjęcie odpowiednich działań edukacyjnych. Zagadnienia wspierania potencjału zawodowego osób niepełnosprawnych powinny stać się ważnym elementem wszelkiego rodzaju studiów i szkoleń menedżerskich.

CZYM JEST COACHING?

W odniesieniu do *coachingu*, związanego ze wspieraniem rozwoju zawodowego, używa się często określeń takich jak *career coaching* czy *job coaching*. Zakresy poję-

ciowe tych terminów rozumiane są różnie przez poszczególnych autorów. Przykładowo, Małgorzata A. Dobrowolska (2013) pisze:

Odłamów *job coachingu* (...) jest co niemiara – od klasycznego *coachingu* począwszy, poprzez *career coaching*, *menager coaching*, *work coaching* po wersje na odległość – *telecoaching* (s. 144).

Odniesienie się do przedstawionego podziału wymagałoby ustalenia znaczenia zarówno wymienionych pojęć, jak i pojęć, takich jak m.in. *business coaching*, *life coaching*, *sport coaching*, *educational coaching*, *health coaching*, *executive coaching*, *individual coaching*, *team coaching*, *self coaching*, *internal coaching*, *external coaching*, *e-coaching*, *peer coaching* itd. Próba charakterystyki wymienionych terminów, ujęcia ich we wspólne kategorie, ustalenia kryteriów podziału, wskazania różnic i podobieństw oraz sformułowanie definicji każdego z nich mogłaby stanowić przedmiot niejednej rozprawy. Działanie takie miałoby pewien walor poznawczy, jednak jego użyteczność praktyczna byłaby wątpliwa. Pozostaniemy więc przy ogólnym terminie „coaching”, którego zdefiniowanie wydaje się zadaniem wystarczająco złożonym. Trudno nie zgodzić się z Moniką Wray i Ericem Parsloe (2002, s. 81), gdy piszą, że dyskusje na ten temat przypominają „semantyczną dżunglę”. Krótkie nawet zagłębienie się w ową *dżunglę* przekroczyłoby znacznie ramy artykułu. Ograniczmy się więc do przedstawienia jednej definicji, której autorowi udało się w syntetyczny sposób scharakteryzować zarówno podstawy teoretyczne *coachingu*, jak i działania praktyczne składające się na tę formę wspierania rozwoju potencjału jednostek i grup. Definicja ta brzmi następująco:

Coaching jest niedyrektywną metodą pomocy psychologicznej, czerpiącą z założeń psychologii empirycznej (zwłaszcza w zakresie rozwoju osobistego człowieka) i nauk o zarządzaniu, nastawioną na zwiększanie przez jednostkę swojej efektywności w wybranym przez nią obszarze. Praktyka *coachingu* opiera się na krótkoterminowej relacji *coacha* z klientem/klientami, w ramach której *coach* manifestuje swoją niedyrektywną, wspierającą postawę poprzez uważne słuchanie, odzwierciedlanie stanów emocjonalnych klienta oraz zadawanie pytań otwartych dotyczących celów klienta, prowadzących do nich działań oraz potrzebnych do ich podjęcia środków (Zemelka 2016, s. 147).

Przytoczenie powyższej definicji nie zmienia faktu, iż sposobów rozumienia terminu „coaching” jest bardzo wiele. To, co je łączy, to przekonanie, że każda jednostka ma możliwości rozwoju, a fundamentami relacji *coachingowej* są mocne strony oraz autonomia klienta. Prezentowane przez różnych autorów koncepcje oscylują od bardzo wąskiego rozumienia omawianego pojęcia jako zbioru określonych technik i narzędzi aż po te teorie, w których *coaching* staje się wręcz koncepcją filozoficzną, rozumianą jako całościowa wizja myślenia i działania. Wyrazem tego ostatniego

podejścia jest pochodzący z 1998 roku poruszający tekst, w którym znajdujemy m.in. następujące słowa (Whitworth i in., 2010, s. 184–186):

Wyobraźmy sobie świat, w którym podstawowe umiejętności i podejście *coachingowe* są powszechnie wykorzystywane – nie tylko przez *coachów*, ale też przez wszystkich (...).

W świecie, w którym obowiązują fundamentalne zasady *coachingu*, ludzie byliby zaangażowani w dotrzymywanie zaciągniętych wobec siebie zobowiązań do prowadzenia przynoszącego satysfakcję życia osobistego i zawodowego. Mniej byliby w stanie tolerować życie drugiej kategorii, a bardziej skłonni decydować, że nie poprzestaną na cokolwiek, co nie będzie życiem pełnym, w którym maksymalnie wykorzystywać będą swoje talenty i umiejętności [...]. Wyobraźmy sobie świat, w którym każdy miałby śmiałą wizję swojej pracy, poczucie wyboru i celu (...).

Jak by to było, gdybyśmy kierowali się możliwie najśmielszą wizją tego, kim moglibyśmy być my sami i kim mogłyby być nasze dzieci, zamiast wytykać własne i cudze ograniczenia? Jak by to było, gdybyśmy spodziewali się po sobie wielkości zamiast niepowodzeń, a porażki traktowali nie jako hańbę, lecz pomoc w szybkim uczeniu się? Jak by to było, gdybyśmy wyrażali uznanie dla silnych stron innych ludzi zamiast zwracać uwagę na ich wady? (...)

W tym świecie uczenie się i rozwój byłyby bardziej cenione niż komfort i pozory [...]. Wyobraźmy sobie...”

COACHING A DORADZTWO ZAWODOWE

Ważną rolę w procesie wspierania rozwoju osób niepełnosprawnych odgrywa doradztwo zawodowe. Brzmienie terminów *doradztwo* czy *poradnictwo* w tradycyjnym odbiorze kojarzy się z działalnością, polegającą na formułowaniu „jedynie słusznych” rad. Dzisiejsze podejście jest zupełnie inne. Jak wskazuje Alicja Kargulowa (2004, s. 40), poradnictwo dyrektywne zastępowane jest podejściem dialogowym. Model, polegający na udzieleniu wskazówek „co robić”, odchodzi w przeszłość; podkreśla się, że osobę, korzystającą z usług doradcy, należy traktować jako jednostkę autonomiczną, zdolną do podejmowania samodzielnych decyzji. Znajduje to wyraz także w stosowanym nazewnictwie – coraz częściej „radzącego się” czy wręcz „podopiecznego” zastępuje określenie „klient”. Klient to, z istoty, osoba dokonująca autonomicznych wyborów. Zadaniem współczesnego doradcy nie jest więc nakłanianie osoby, z którą pracuje do podjęcia „właściwej” decyzji, lecz udzielanie wsparcia w uświadamianiu sobie przez klienta szans i zagrożeń związanych z podejmowaniem określonych działań zawodowych.

Joanna Głodkowska (2012, s. 9), charakteryzując postawę współczesnych doradców zawodowych, pisze:

Z przekonaniem akcentujemy, że istotą życia każdego człowieka jest jego rozwój. Dotyczy to także osoby z niepełnosprawnością. Stąd też (...) bardziej koncentrujemy się na pożądanym aspekcie psychicznego i społecznego funkcjonowania człowieka niepełnosprawnego niż na jego uszkodzeniach, słabościach i ograniczeniach.

Tak rozumiane doradztwo w naturalny sposób zbliża się do coachingu, którego istotą jest, jak wskazywaliśmy, traktowanie każdego człowieka jako jednostki autonomicznej, mającej do zaoferowania światu swój indywidualny potencjał. „*Coaching* jest zawsze zadaniem podejmowanym z k i m ś, a nie d l a k o g o ś” (Clutterbuck, 2009, s. 37), działaniem szanującym podmiotowość klienta i respektującym jego prawo do podejmowania decyzji. Zasada ta leży u źródeł podstawowych założeń coachingu, które – za Izbą Coachingu, zrzeszającą przedstawicieli różnych, często bardzo odmiennych, szkół, nurtów i odmian omawianej profesji – można ująć następująco:

- » *Coaching* bazuje na posiadanej przez klienta postawie, wiedzy i umiejętnościach, a jednym z istotnych celów *coachingu* jest uwolnienie i rozwinięcie potencjału kompetencji klienta.
- » Klient jest traktowany integralnie i całościowo, z poszanowaniem i uwzględnieniem wszystkich istotnych dla niego wartości i obszarów funkcjonowania.
- » Klient jest osobą, posiadającą wystarczające zasoby, możliwości i zdolności do samodzielnego podejmowania i realizowania wyzwań, znajdowania rozwiązań swoich problemów oraz wybierania sposobów działania (...).
- » Klient przyjmuje odpowiedzialność za swoje zaangażowanie, decyzje, działania i rezultat. W tym sensie jest autorem procesu *coachingu* i jego efektów (...).
- » *Coaching* łączy proces poszerzania świadomości klienta ze stymulowaniem go do przyjmowania odpowiedzialności i planowania konkretnych działań (...).
- » *Coach* proponuje klientowi ogólną strategię i strukturę pracy w procesie *coachingu*, a następnie towarzyszy klientowi w jego procesie zmiany, modyfikując tę strategię i strukturę stosownie do jego potrzeb.
- » *Coach* w swojej pracy kieruje się etyką zawodową, której filarem jest zasada poufności (Izba Coachingu, 2016).

MODEL GROW

Podstawą *coachingu* jest rozmowa, a osią tej rozmowy wnikliwie, właściwe zadawanie pytań. Jednym z klasycznych modeli *coachingowych*, który może być zastosowany we wsparciu rozwoju osób niepełnosprawnych, jest model GROW. Nazwa stanowi atrakcyjnie brzmiący akronim, który daje się przetłumaczyć jako „Rośnij”, i wskazuje na cztery istotne elementy, które powinny zostać uwzględnionej w pracy nad rozwojem:

- » G (*goal*) – (generalny) cel,
- » R (*reality*) – rzeczywistość,

- » O (*options*) – opcje,
- » W (*will*) – wola.

Cel (*goal*) to wizja stanu pożądanego, do którego klient chciałby zmierzać. Przydatne okazać się tutaj mogą następujące pytania: Co chciałbyś przede wszystkim osiągnąć? Gdzie chciałbyś dotrzeć w tym obszarze? Na czym najbardziej ci zależy? Po czym poznasz, że osiągnąłeś cel? Jak podkreśla John Whitmore (2011, s. 77–78), dobrze sformułowany cel powinien być zgodny z modelem SMART, a więc być:

- » S (*specific*) – konkretny,
- » M (*measurable*) – mierzalny,
- » A (*agreed*) – uzgodniony,
- » R (*realistic*) – realistyczny,
- » T (*time phased*) – określony w czasie.

Drugi element akronimu GROW – rzeczywistość (*reality*) – to aktualna sytuacja, w której klient się znajduje. Kolejność omawianych elementów wywołuje wątpliwości: czyż nie powinniśmy dokonywać analizy rzeczywistości *p r z e d* wyznaczaniem celów? John Whitmore (2011, s. 84) odpowiada przecząco na to pytanie, pisząc:

Nawet jeżeli przed przyjrzeniem się danej sytuacji możliwe jest jedynie pobieżne zdefiniowanie celów, trzeba to zrobić na samym początku. Później, gdy rzeczywistość stanie się jasna, będzie je można szczegółowiej określić, a nawet zmienić, jeśli sytuacja okaże się nieco inna, niż pierwotnie przypuszczano.

W analizie rzeczywistości pomagają zwykle następujące pytania: Jak scharakteryzowałbyś swoją obecną sytuację? Co warto zmienić? Co do tej pory zrobiłeś, aby osiągnąć cel? Jakie przeszkody hamują twoje dążenie do celu? Czy przeszkody te mają charakter wewnętrzny, czy zewnętrzny? W analizie rzeczywistości *coach* ma do odegrania szczególnie istotną rolę. Dobrze prowadzona rozmowa poszerza u klienta świadomość mocnych stron oraz ograniczeń.

Trzeci element modelu GROW – opcje (*options*) – to przegląd możliwości działania, które sprawiają, że osiągnięcie celu stanie się możliwe. Dokonując tego przeglądu, warto pamiętać, że:

Celem fazy OPCJE nie jest odnalezienie »poprawnej« odpowiedzi, tylko wygenerowanie oraz wypunktowanie tylu alternatywnych rozwiązań, ile się da. (...) To właśnie z tej szerokiej bazy kreatywnych możliwości wybrany zostanie konkretny sposób działania (Whitmore, 2011, s. 98).

Przykładowe pytania zadawane w tej fazie mogą brzmieć następująco: Jakie działania są możliwe? Jakie są konsekwencje każdego z nich? Jaką opcję wybrałbyś, gdybyś dysponował nieograniczonym czasem? Jaką opcję wybrałbyś, gdybyś dysponował nieograniczonym budżetem? Co by się stało, gdybyś nie podjął żadnych działań?

Czwarty i ostatni element modelu GROW – wola (*will*) – to ustalenie planu działania. Długofalowym zadaniem *coacha* jest tutaj wzmocnianie motywacji klienta.

Oto propozycje przykładowych pytań: Od czego zaczniesz? Kiedy zamierzasz to zrobić? Jakie będą kolejne kroki? Jakie przeszkody mogą się pojawić? Jakiej pomocy potrzebujesz?

COACHINGOWE FORMY WSPARCIA OSÓB NIEPEŁNOSPRAWNYCH

Przykładem zastosowania *coachingu* do wsparcia rozwoju zawodowego osób niepełnosprawnych był projekt, realizowany przez Uniwersytet Adama Mickiewicza w Poznaniu oraz Konsorcjum Fundacji Rozwoju Regionalnego, Państwowy Fundusz Osób Niepełnosprawnych, a także inne organizacje i uczelnie wyższe. Adresatami byli studenci ostatnich lat oraz absolwenci, posiadający orzeczenie o niepełnosprawności w stopniu umiarkowanym lub znacznym albo lekkim ze sprzężonymi niepełnosprawnościami. Jednym z elementów projektu była praca z *coachem*. Osoby, realizujące projekt, piszą w podsumowaniu:

(...) należy podkreślić, że działania *coachingowe*, zaproponowane uczestnikom wspomnianego projektu, stanowiły niezwykle istotny element zmiany. W ramach projektu 60% studentów i absolwentów biorących w nim udział znalazło stałe zatrudnienie, co jest niewątpliwym sukcesem. Z wypowiedzi beneficjentów wynikało, że to właśnie *coaching* i praca z psychologiem pozwoliła przełamać własne opory przed podjęciem zatrudnienia i nawiązaniem relacji, nie tylko z innymi uczestnikami projektu (Cytlak, Jarmużek, Szafran, 2016, s. 221).

Uzyskanie zatrudnienia nie powinno być traktowane jako ostateczny etap rozwoju zawodowego osób niepełnosprawnych. Osoby te, podobnie jak ludzie zdrowi, mają prawo (i obowiązek) nieustannego zadawania sobie pytania „co, tak naprawdę, chciałabym w życiu robić?”. *Coaching* znajduje więc ogromne zastosowanie nie tylko w stosunku do osób, poszukujących zatrudnienia, ale także w stosunku do tych, które pracują długo w różnych organizacjach lub prowadząc własną firmę, w pewnym momencie czują jednak, że nadszedł czas na zmiany. Z wielu rozmów wynika, iż w takiej sytuacji człowiek niepełnosprawny rzadko może liczyć na wsparcie rodziny i znajomych, którzy najczęściej kwitują jego rozterki słowami: „powinieneś być szczęśliwy, że w ogóle masz jakąkolwiek pracę”, „większość osób w takim stanie zdrowia bardzo chciałaby być na Twoim miejscu” itp. *Coach* – co oczywiste – nie wygłasza takich uwag, lecz pomaga klientowi udzielić sobie odpowiedzi na pytanie, czy jego pragnienie spowodowane jest chwilowym zniechęceniem dotychczasowymi obowiązkami czy też naprawdę głęboką potrzebą zmiany. W tym drugim przypadku, udziela wsparcia w budowaniu nowej ścieżki rozwoju zawodowego. Nie powinien jednak popierać bezkrytycznie pomysłów klienta, lecz wspólnie z nim rozważyć szanse i zagrożenia, związane z planowanymi zmianami. Powinien także uświadomić klientowi konieczność skonsultowania tych planów ze specjalistą rehabilitacji medycznej. Optymistyczne *coachingowe* zawołanie „każdy człowiek może wszystko”

(także w odniesieniu do ludzi zdrowych lepiej brzmiące w teorii, niż sprawdzające się w praktyce) musi tutaj ulec znacznemu ograniczeniu. Odpowiedzialność – kluczowa cecha profesjonalnego *coacha* ma w pracy z osobami niepełnosprawnymi znaczenie szczególne i może być źródłem wielu dylematów. Znalezienie złotego środka między rozważaniem a *podcinaniem skrzydeł* bywa zadaniem bardzo trudnym.

Brak możliwości rozwoju zawodowego w organizacji, w której dana osoba jest zatrudniona, spowodowany jest często, jak wskazywaliśmy, postawą bezpośredniego przełożonego. Niedostatek kompetencji menedżerskich powodujący trudności we właściwym pełnieniu funkcji kierowniczych zarówno w odniesieniu do osób niepełnosprawnych, jak i do osób zdrowych to bolączka wielu firm. Nieprzypadkowo powtarza się, że „ludzie przychodzą do organizacji, a odchodzą od przełożonego”. Rosnąca liczba współczesnych organizacji stara się zapobiegać takim sytuacjom, wdrażając programy rozwoju kadry menedżerskiej. Ważnym elementem tych programów jest tzw. *executive coaching* – realizowany przez specjalistów zewnętrznych program wspierania kompetencji najwyższej kadry kierowniczej. Rosnąca popularność tej formy *coachingu* wynika, przede wszystkim, z nieadekwatności tradycyjnych metod szkoleniowych dla rozwoju liderów. Na pewnym poziomie zarządzania „fundowanie” menedżerom kolejnych szkoleń, opatrzonych najbardziej nawet atrakcyjnymi nazwami, bywa działaniem absurdalnym. Menedżer wysokiego szczebla potrzebuje raczej indywidualnego wsparcia w wypracowaniu nowych, bardziej efektywnych metod działania. Jednym z kluczowych elementów tego działania jest troska o rozwój zawodowy podległych pracowników – zarówno osób zdrowych, jak i osób niepełnosprawnych. Objęcie kadry menedżerskiej programem *executive coachingu* prowadzi do korzystnych zmian w kulturze organizacyjnej firmy. Doświadczenie wykazuje, iż pod wpływem takich programów zmieniają się na lepsze zarówno relacje interpersonalne, jak i metody kierowania pracownikami organizacji. Możliwe staje się wówczas wdrożenie tzw. *coachingowego* stylu zarządzania, którego istotą jest partnerstwo nakierowane na rozwój relacji między przełożonym a podwładnym. Podstawowym warunkiem wdrożenia tego stylu są dodatkowe, nowe wymagania pod adresem przełożonego. Musi on umieć wyjść z roli „wszechwiedzącego” kierownika, wspierając pracownika w poszukiwaniu własnych rozwiązań. Do pożądaných cech takiego przełożonego należy zaliczyć, między innymi: zdolność do ograniczenia autorytetu formalnego na rzecz autorytetu osobistego, zdolność koncentrowania się na zachowaniach, a nie na osobach, umiejętność diagnozowania potencjału podwładnych, wrażliwość i dyskrecję umożliwiającą taktowne poruszanie zagadnień życia osobistego, umiejętność konstruktywnego przekazywania informacji zwrotnych oraz dostrzeżenie mocnych stron każdego pracownika (Pocztowski 2007, s. 296).

ZAKOŃCZENIE

Bariery rozwoju zawodowego osób niepełnosprawnych są faktem. Pojawiają się na każdym etapie życia, poczynając od etapu edukacji, której celem zdaje się być przygotowanie do „roli osoby z niepełnosprawnością” (Lejzerowicz, 2016). Człowiek

niepełnosprawny, nawet jeśli (zwykle kosztem ogromnego wysiłku własnego i wyrzeczeń ze strony rodziny) uzyska wykształcenie umożliwiające mu podjęcie zatrudnienia, uważany jest w miejscu pracy za osobę, której aspiracje zawodowe ograniczać się muszą do zdobytego z takim trudem stanowiska. W działaniach na rzecz zmiany tego stanu rzeczy ważną rolę odegrać może *coaching*. Nie powinien on, co oczywiste, zastępować klasycznych form rehabilitacji zawodowej, może jednak stanowić ich cenne uzupełnienie i rozszerzenie. Teza ta jest tym bardziej uzasadniona, że jak staraliśmy się wykazać, odpowiedzialnie prowadzony *coaching* opiera się na założeniach, zbliżonych do założeń współcześnie rozumianego doradztwa zawodowego.

Budować na tym, co mocne, i szanować autonomię klienta – te fundamenty pracy *coachingowej* zdają się być wręcz stworzone do wspierania rozwoju zawodowego osób, których sprawność została ograniczona.

BIBLIOGRAFIA

- Borowicz, B., Kasicz-Stępień, G., Liwosz, E., Pankiewicz, K., Kowalska-Korman, K. (2015). *Doradztwo zawodowe*. Lublin: Fundacja Vocational Competence Certificate.
- Clutterbuck, D. (2009). *Coaching zespołowy*. Poznań: Wydawnictwo Rebis.
- Cytlak, I., Jarmużek, J., Szafran, J. (2016). Kompetencje społeczne osób z niepełnosprawnościami a ich szanse na rynku pracy. Znaczenie coachingu w pracy doradczej. W: E. Solarczyk-Ambrozik (red.), *Doradztwo zawodowe w perspektywie całościowego uczenia się* (s. 213–223), Poznań: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza.
- Dmochowska, M. (1992). *Wypowiedź na posiedzeniu Komisji Polityki Społecznej*. Warszawa: Biuletyn z posiedzenia Komisji.
- Dobrowolska, M.A. (2013). Jobcoaching – przykład dobrych praktyk. *Forum Oświatowe*, 2(49), 143–151. Pobrane 12 kwietnia 2017, z: <http://forumoswiatowe.pl/index.php/czasopismo/article/view/28>
- Gąsiorek-Madzia, S. (2014). Rozwój zawodowy pracowników sprawnych i niepełnosprawnych – wyniki badań. *Przegląd Organizacji*, 3, 24–29.
- Głódkowska, J. (2012). Przedmowa. W: E. Wojtasiak, M. Wolan-Nowakowska (red.). *Poradnictwo zawodowe w rehabilitacji osób niepełnosprawnych* (s. 9–11). Warszawa: Wydawnictwo Akademii Pedagogiki Specjalnej.
- Hulek, A. (1969). *Teoria i praktyka w rehabilitacji inwalidów*. Warszawa: Państwowy Zakład Wydawnictw Lekarskich.
- Kargulowa, A. (2004). *O teorii i praktyce poradnictwa. Odmiany poradoznawczego dyskursu*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kukła, D., Duda, W. (red.) (2016). *Poradnictwo zawodowe – rozwój zawodowy w ujęciu przekrojowym*. Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Lejzerowicz, M. (2016). Włączanie i integracja a stygmatyzacja osób z niepełnosprawnością w polskiej edukacji. *Forum Oświatowe*, 28(1), 133–157. Pobrane 11 kwietnia 2017, z: <http://forumoswiatowe.pl/index.php/czasopismo/article/view/426>

- Marciniak, Ł.T. (2009). *Pojęcie i odmiany coachingu*. W: M. Sidor-Rządkowska, *Coaching – teoria, praktyka, studia przypadków*. Kraków: Wydawnictwo Wolters Kluwer.
- McAdam, S. (2011). *Coaching kadry kierowniczej. Dopasowanie usług coachingowych do kontekstu i potrzeb przedsiębiorstwa*. Warszawa: Wydawnictwo Wolters Kluwer.
- McLeod, A. (2008). *Mistrz coachingu. Podręcznik dla menedżerów, HR-owców i trenerów*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.
- Opióła, D. (2012). Znaczenie orzeczenia o stopniu niepełnosprawności w poradnictwie zawodowym. W: E. Wojtasiak, M. Wolan-Nowakowska (red.), *Poradnictwo zawodowe w rehabilitacji osób niepełnosprawnych* (s. 92–109). Warszawa. Wydawnictwo Akademii Pedagogiki Specjalnej.
- Parsloe, E., Wray, M. (2002). *Trener i mentor. Udział coachingu i mentoringu w doskonaleniu procesu uczenia się*. Kraków: Oficyna Wydawnicza.
- Pisula, D. (2010). *ABC doradcy zawodowego. Rozmowa doradcza*. Warszawa: Krajowy Ośrodek Wspierania Edukacji Zawodowej i Ustawicznej.
- Pocztowski, A. (2007). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Rzycka, O. (2010). *Menedżer coachem. Jak rozmawiać, by osiągnąć rezultaty?* Kraków: Wydawnictwo Wolters Kluwer.
- Sidor-Rządkowska, M. (1997). *Etyczne aspekty rehabilitacji osób niepełnosprawnych*. Warszawa: Wydawnictwo Polskiej Akademii Nauk.
- Sidor-Rządkowska, M. (2009). *Coaching – teoria, praktyka, studia przypadków*. Kraków: Wydawnictwo Wolters Kluwer.
- Sidor-Rządkowska, M. (2012). *Profesjonalny coaching. Zasady i dylematy etyczne w pracy coacha*. Warszawa: Wydawnictwo Wolters Kluwer.
- Solarczyk-Ambrozik, E. (red.) (2016). *Doradztwo zawodowe w procesie całonocnego uczenia się*. Poznań: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Adama Mickiewicza.
- Starr, J. (2005). *Coaching*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Thorpe, S., Clifford, J. (2004). *Podręcznik coachingu. Kompendium wiedzy dla trenerów i menedżerów*. Poznań: Wydawnictwo Rebis.
- Whitmore, J. (2011). *Coaching: trening efektywności: rozwój ludzkiego potencjału w oparciu o model GROW*. Warszawa: Wydawnictwo Gruner + Jahr Polska.
- Whitworth, L., Kimsey-House, K., Kimsey-House, H., Sandahl, P. (2010). *Coaching koaktywny. Umiejętności wspierające sukces klienta*. Warszawa: Wydawnictwo Wolters Kluwer.
- Wojtasiak, E. (2012). Rehabilitacja procesem kompleksowego przystosowania osób z niepełnosprawnością do życia społeczno-zawodowego. W: E. Wojtasiak, M. Wolan-Nowakowska (red.), *Poradnictwo zawodowe w rehabilitacji osób niepełnosprawnych* (s. 15–29). Warszawa: Wydawnictwo Akademii Pedagogiki Specjalnej.
- Wolan-Nowakowska, M. (2016). *Formy wsparcia i pomocy w procesie aktywizacji zawodowej osób z niepełnosprawnościami*. W: D. Kukła, W. Duda (red.), *Porad-*

nictwo zawodowe – rozwój zawodowy w ujęciu przekrojowym (s. 418–433). Warszawa: Wydawnictwo Difin.

Wolan-Nowakowska, M., Opiola, D. (2012). Możliwości i ograniczenia wykonywania pracy przez osoby z niepełnosprawnością. W: E. Wojtasiak, M. Wolan-Nowakowska (red.) *Poradnictwo zawodowe w rehabilitacji osób niepełnosprawnych* (s. 30–44). Warszawa: Wydawnictwo Akademii Pedagogiki Specjalnej.

Worsztynowicz, A. (2013). Coaching a poczucie koherencji. *Forum Oświatowe*, 2(49), 41–55. Pobrane 11 kwietnia 2017, z: <http://forumoswiatowe.pl/index.php/czasopismo/article/view/53>

Zemelka, A. (2016). Wczesna historia coachingu: poszukiwanie definicji i interferencji idei. *Forum Oświatowe*, 28(2), 143–160. Pobrane 7 kwietnia 2017, z: <http://forumoswiatowe.pl/index.php/czasopismo/article/view/439>

COACHING AS SUPPORT OF PROFESSIONAL DEVELOPMENT FOR DISABLED PEOPLE

ABSTRACT: This article aims to draw attention to the necessity to broaden the range of activities supporting professional development of disabled people. Obtaining employment tends to be perceived – as this group’s ultimate goal of professional activation. This approach fails to consider that nowadays undertaking employment in a modern organization implies long-term commitment to continuing education. According to the *lifelong learning* concept, professional development is a lifelong commitment. Thus, throughout the process, disabled people need assistance that should take into account their individual needs, predispositions, abilities and limitations. Coaching may become a critical element of this support. This development method may be described as *the art of supporting people who wish to transform their dreams into goals and to make effort to achieve these goals*.

KEYWORDS: coaching, disabled people, professional development.

