

## **POROZUMIEWANIE SIĘ I KOMUNIKOWANIE DORADCY Z KLIENTEM W PROCESIE PORADNICTWA ZAWODOWEGO<sup>1</sup>**

### **Poradnictwo jako interakcja interpersonalna doradcy z klientem**

Podstawą indywidualnego poradnictwa jest interakcja doradcy z osobą radzącą się, nazywaną w dalszej części artykułu klientem, gdyż „poradnictwo jako pomoc sytuacyjna ma charakter takiej interakcji społecznej, w której dwie (lub więcej) osoby oddziałują na siebie za pomocą bezpośredniej komunikacji, modyfikując swoje zachowanie”<sup>2</sup>. Interakcja konieczna w sytuacji doradczej – jaką jest rozmowa doradcza, „jest podstawą każdej formy społecznej komunikacji i obejmuje zarówno naturalne, nie wypowiedziane, bezrefleksyjne, wzajemne oddziaływania na siebie obu partnerów, jak i też celowe zachowanie się obu partnerów, świadomie stosowane jako sposób sterowania rozmową”<sup>3</sup>. Chociaż utrzymywanie i rozwijanie komunikacji zależy zarówno od doradcy, jak i od klienta, doradca musi jednak „osiąść umiejętność świadomego jej podtrzymywania i dyskretnego kontrolowania”<sup>4</sup>. Zachowania doradcy pomimo, że składają się z elementów świadomych oraz nieświadomych powinny być spójne, nie mogą mieć miejsca sytuacje, kiedy treść wypowiedzi komunikująca wewnętrzne zaangażowanie negowana jest przez sygnały niewerbalne, okazujące klientowi wyższość doradcy albo komunikujące postawę dystansującą, „brak zaangażowania ze strony poszukującego porady może mieć swoje przyczyny w tej niezgodności zachowań doradcy: poszukujący porady odebrał sprzeczne sygnały. Niepewność zachowań lub reakcji, które wynikają bardziej z nieświadomie postępującego splotu zachowań, są najczęściej tego konsekwencją”<sup>5</sup>. Zachowania doradcy powinny więc być pozbawione tych tendencji, które mają niepożądany wpływ na interakcję z klientem.

Relacja między doradcą a klientem służy wywoływaniu zmian w kliencie<sup>6</sup>, a w konsekwencji wywiera wpływ na jego zachowania. Przedstawiciele czterech głównych współczesnych nurtów teoretycznych (psychoanalitycznego, poznawczo-behawioralnego, humanistycznego i feministycznego

---

<sup>1</sup> J. Wilsz, *Porozumiewanie się i komunikowanie doradcy z klientem w procesie poradnictwa zawodowego*, [w:] *Kształcenie zawodowe: pedagogika i psychologia*, nr IX, red. T. Lewowicki, J. Wilsz, I. Ziaziun i N. Nyczkało, Wydawnictwo Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie, Częstochowa – Kijów 2007, s. 173-187

<sup>2</sup> A. Kargulowa, *O teorii i praktyce poradnictwa. Odmiany poradniczego dyskursu*, Warszawa 2004, s. 47.

<sup>3</sup> G. Waidner, J. Sturm, K.W. Bauer, *Metodyka poradnictwa zawodowego. Aspekty psychologiczne – wskazówki praktyczne*, Zeszyty informacyjno-metodyczny doradcy zawodowego nr 5, Krajowy Urząd Pracy, Warszawa 1996, s. 10.

<sup>4</sup> A. Kargulowa, dz. cyt., s. 47.

<sup>5</sup> G. Waidner, J. Sturm, K.W. Bauer, dz. cyt., s. 10.

<sup>6</sup> Oczywiście zmiany dokonują się również w doradcy, przy czym ich kierunek powinien być taki by kolejne wywoływane w kliencie przemiany były konstruktywniejsze od poprzednich.

nego)<sup>7</sup> wymieniają różne przyczyny powodujące zmiany i wskazują, że wywołaniu pożądaných zmian sprzyja:

- **wgląd** (przedstawiany jako zrozumienie), który według teorii psychoanalitycznych stanowi najważniejszy czynnik mobilizujący klienta do zmian;
- **uczenie się**, które, zgodnie z podejściem behawioralnym i poznawczym, jest podstawowym czynnikiem, wywołującym w kliencie zmiany;
- **emocjonalne doświadczenie** terażniejszej relacji, które zgodnie z nurtem humanistycznym uruchamia zmiany (dzięki zdolności do samorealizacji), zarówno w doradcy, jak i w kliencie, którzy są partnerami w relacji;
- **uaktywnianie zasobów klienta**, które według podejścia feministycznego wywołuje zmiany w kliencie, poprzez dokonujący się w nim rozwój.

Relacyjny wymiar porady akcentują zwolennicy wszystkich wymienionych wyżej nurtów, przy czym żaden z nich nie kwestionuje, że relacja doradcy z klientem powinna sprzyjać procesowi rozwoju ich obu.

### **Znaczenie rozmowy w poradnictwie zawodowym**

Główną metodą pracy doradcy jest rozmowa, dzięki której odbywa się proces komunikowania się interpersonalnego służący porozumiewaniu się z klientem. W literaturze z dziedziny poradnictwa zawodowego wskazuje się wiele możliwości przebiegu rozmowy. Na jej tok niewątpliwie ma wpływ osobowość doradcy, osobowość klienta oraz towarzyszące jej uwarunkowania sytuacyjne. Duże znaczenie nadaje się rozmowie wstępnej z klientem, wyszczególniając dwa rodzaje tych rozmów: rozmowy ukierunkowane na zdobycie informacji i rozmowy ukierunkowane na związek, które koncentrują się bardziej na postawach i emocjach klienta<sup>8</sup>.

W trakcie rozmowy doradca i klient pozostają we wzajemnej relacji, ich wpływ na siebie jest obustronny. W rozmowie doradczej, jak w każdym procesie komunikacyjnym, można wyróżnić dwa podstawowe aspekty: aspekt treściowy, dotyczący zakresu i rodzaju przekazywanych informacji oraz aspekt wzajemnych relacji, dotyczących między innymi sposobu ich przekazywania i nastawienia z jakim są odbierane, od którego zależy wzajemny stosunek uczestników relacji, łącząca ich więź, stan uczuć i nastrojów. Doradca zawodowy powinien być kompetentny w obydwu wymienionych kwestiach. Powinien więc posiadać szeroką wiedzę w wielu różnych dziedzinach

---

<sup>7</sup> Wymienione cztery nurty teoretyczne zostały omówione w kontekście relacji terapeutycznych w książce: J. Ch. Gelso, J.A. Hayes, *Relacja terapeutyczna*, Gdańsk 2004, s. 26-31.

<sup>8</sup> S.T. Gladding, *Poradnictwo zawodowe. Zajęcia wszechstronne*, Warszawa 1994, s. 56-61.

oraz umiejętności interpersonalne, od których zależy sposób postępowania gwarantujący właściwą relację, dobrą komunikację i porozumienie z klientem.

Rozmowa doradcza według G. Waidnera, J. Sturma i K.W. Bauera<sup>9</sup> powinna być rozpatrywana w wielu kontekstach, należy ją traktować jako:

- **komunikację społeczną**, gdyż posiada wspólny system odniesienia dla obydwu uczestników rozmowy;
- **proces społeczno-psychiczny**, gdyż na przebieg rozmowy wpływa jej temat i dynamika, wnoszona przez jej uczestników, jak też zewnętrzne i wewnętrzne warunki w jakich się odbywa;
- **sytuację uczącą**, gdyż po zakończeniu każdej rozmowy jej uczestnicy są w innym stanie, ponieważ w trakcie rozmowy czegoś się nauczyli.

W procesie poradnictwa zawodowego rozmowy indywidualne posiadają następujące zalety:

- doradca nawiązuje bliski kontakt z klientem;
- łatwiej jest mu zbudować relację opartą na zaufaniu;
- ma możliwość dokonania precyzyjniejszej analizy sytuacji, w jakiej znajduje się klient, jak również jego potrzeb;
- w trakcie ćwiczeń doradca może udzielić klientowi pomocy w zakresie dostosowanym do jego potrzeb;
- doradca może ułatwić mu wypowiedzanie się, pomóc w werbalizacji, kojarzeniu, ułatwić zrozumienie jego problemów i otoczenia<sup>10</sup>.

Do wad rozmowy indywidualnej należy zaliczyć:

- ryzyko nawiązania relacji „emocjonalnej”, relacji „sympatii”<sup>11</sup>;
- ryzyko, że klient zmusi doradcę do odgrywania roli eksperta;
- ryzyko, że zamiast osiągnąć większą autonomię wytworzy się więź o charakterze zależności;
- pewnych ćwiczeń nie można wykonać indywidualnie – istnieje ryzyko mówienia o działaniu, zamiast stawiania klienta w sytuacji działania<sup>12</sup>.

Wadom można zapobiec wytyczając punkty odniesienia i granice, zachowując „serdeczny dystans”, a także czuwając nad tym, by zawsze „wyposażać” daną osobę w stosowne instrumenty<sup>13</sup>.

<sup>9</sup> G. Waidner, J. Sturm, K.W. Bauer, dz. cyt., s. 10-12.

<sup>10</sup> M.T. Ho-Kim, J.F. Marti, *Metoda edukacyjna. Dossier metodologiczne*, Zeszyt informacyjno-metodyczny doradcy zawodu pt. „Metody grupowego poradnictwa zawodowego. Metoda edukacyjna”, Warszawa 1999, s. 79.

<sup>11</sup> Osobiście uważam, że pojawienie się emocji pozytywnych o niezbyt dużym natężeniu – typu sympatia, korzystnie wpływa na wzajemny stosunek uczestników relacji.

<sup>12</sup> Tamże, s. 79.

<sup>13</sup> Por. M.T. Ho-Kim, J.F. Marti, dz. cyt., s. 80.

Ilość i jakość wymienianych w trakcie rozmowy informacji zależy od łatwości z jaką człowiek rozpoznaje i określa styl komunikacji drugiej osoby oraz od elastyczności własnego stylu komunikacji i umiejętności przystosowania się do stylu rozmówcy<sup>14</sup>. Choć relacja między doradcą a klientem jest wzajemna, doradca powinien rozpoznać styl komunikacji klienta i dostosować do jego stylu – styl własny.

Efektywność rozmowy doradczej zależy od jej struktury i przebiegu, które określają kolejne czynności doradcy. Maryline Augier<sup>15</sup> proponuje trzy podstawowe fazy rozmowy doradczej:

### **I faza**

Służy do stworzenia klimatu zaufania, w którym klient będzie mógł się wypowiedzieć i w którym poczuje się włączony do prawdziwej pracy nad swoją przyszłością. Faza ta przygotowuje go pośrednio do kolejnych faz rozmowy, do innego podejścia do własnego problemu.

### **II faza**

Jest to faza bilansu osobistego i zawodowego, będąca podstawową fazą rozmowy, w której doradca i klient razem podejmują badanie przeszłości klienta. W fazie tej doradca zdąża równocześnie do osiągnięcia dwóch celów: poznania klienta i spowodowania, by on sam lepiej siebie poznał. Doradca pomaga klientowi szczegółowo wypowiedzieć się we wszystkich dotyczących go kwestiach. Wspólnie analizują i kategoryzują zebrane informacje. Uzyskany materiał wykorzystywany jest w kolejnej fazie rozmowy.

### **III faza**

Jest to faza wypracowania hipotez odnośnie przyszłości zawodowej a następnie ich weryfikacji w praktyce. Dokonywana jest w niej operacja „budowania mostów między elementami wydobytymi w ramach bilansu a możliwościami, które proponuje rynek pracy”<sup>16</sup>. Ta faza rozmowy zmusza klienta do działania polegającego na rozmowach z przedstawicielami różnych zawodów w celu zdobycia wiedzy o zawodach i ich funkcjach. Klient prezentuje aktualny stan swoich przemyśleń i poszukiwań. Doradca odgrywa wówczas podwójną rolę: wysłuchuje i wspiera klienta oraz udziela mu informacji na temat perspektyw zatrudnienia i szkolenia albo kształcenia w dziedzinie, którą klient bierze pod uwagę. Następnie pojawia się ostatni etap tej fazy – etap realizacji projektu.

Ray Lamp uważa, że ponieważ „rozmowa ma zasadnicze znaczenie dla procesu doradczego, doradca powinien właśnie na niej skoncentrować swoje wysiłki”<sup>17</sup>, i życzliwie potraktować dzie-

---

<sup>14</sup> J. Eicher, *Sztuka komunikowania się*, Łódź 1995, s. 14-15.

<sup>15</sup> M. Augier, *Rozmowa doradcza w Urzędzie Pracy*, [w:] M.T. Ho-Kim, J.F. Marti, *Metoda edukacyjna. Dossier metodologiczne, Zeszyty informacyjno-metodyczne doradcy zawodu pt. „Metody grupowego poradnictwa zawodowego. Metoda edukacyjna”*, Warszawa 1999, s.197-202.

<sup>16</sup> M. Augier, *Rozmowa doradcza w Urzędzie Pracy*, [w:] M.T. Ho-Kim, J.F. Marti, dz. cyt., s. 200.

<sup>17</sup> R. Lamb, *Poradnictwo zawodowe w zarysie, Zeszyty informacyjno-metodyczne doradcy zawodowego nr 9, Centrum Metodyczne Informacji i Poradnictwa Zawodowego*, Warszawa 1998, s. 32.

więc sformułowanych przez niego wskazówek<sup>18</sup>, które powinny przyczynić do osiągnięcia sukcesu w toku rozmowy doradczej.

Również Bożena Wojtasik koncentruje się na rozmowie poradniczej traktując ją jako spotkanie doradcy zawodu i osoby radzącej się<sup>19</sup>, proponuje 10 etapów tej rozmowy<sup>20</sup> podkreślając, że nie można zawsze koncentrować się na jednym obowiązującym scenariuszu rozmowy, gdyż na jej przebieg wpływają rozmaite czynniki. Stwierdza też, że rozumienie jest czymś donioślejszym od poznania<sup>21</sup>, że, „w spotkaniu doradca nie interesuje się, jak rozszyfrować drugiego, znaleźć motywację dla jego czynów, odgadywać jego myśli, nie może to być ocena w formie opinii dla konkretnych celów, ale chęć wzajemnego zrozumienia i najbliższa osobowa więź”<sup>22</sup>. Nie kwestionując znaczenia rozumienia w procesie doradczym, uważam, że jak najlepsze poznanie klienta jest koniecznym warunkiem rozumienia jego samego i jego problemów. Rozszyfrowanie klienta, znalezienie motywacji jego czynów, odgadywanie jego myśli – służy lepszemu poznaniu, co stanowi podstawę zrozumienia go, a w konsekwencji porozumienia się z nim.

### **Rola procesu porozumiewania się w poradnictwie zawodowym i jego charakterystyka**

Porozumiewanie się ludzi określane jest również terminem komunikacja, który w języku polskim jest bardzo popularny, ale wieloznaczny, gdyż odnosi się zarówno do wymiany informacji między ludźmi, jak też na przykład do przemieszczania się różnymi środkami komunikacji. W relacjach interpersonalnych właściwszym wydaje się być termin porozumiewanie się, gdyż zaimek *się* sugeruje wzajemną zależność uczestników relacji wymieniających informacje. Jak sugeruje Waldemar Domachowski w przedmowie do polskiego wydania książki zatytułowanej: *Relacje interpersonalne. Proces porozumiewania się*, słabością tego terminu jest to, że zawiera w sobie pewne wartościowanie, ponieważ porozumiewanie się to „proces pozytywnie wartościowany, zmierzający do takiego punktu, który jest do zaakceptowania dla wszystkich partnerów”<sup>23</sup>. Ponieważ właśnie do osiągnięcia porozumienia zmierzają doradca i klient, w tytule artykułu umieściłam również termin porozumiewanie się. Uważam, że z tych samych względów w literaturze z dziedziny poradnictwa zawodowego używa się głównie tego właśnie terminu.

<sup>18</sup> Wskazówki te R. Lamb przedstawił w swej książce: *Poradnictwo zawodowe*, dz. cyt. s. 32-33.

<sup>19</sup> B. Wojtasik, *Rozmowa poradnicza jako spotkanie doradcy zawodu i osoby radzącej się*, [w:] *Podjęmowanie decyzji zawodowych przez młodzież i osoby dorosłe w nowej rzeczywistości społeczno-politycznej*, red. B. Wojtasik, Wrocław 2001.

<sup>20</sup> B. Wojtasik, *Warsztat doradcy zawodu. Aspekty pedagogiczno-psychologiczne*, Zeszyty informacyjno-metodyczny doradcy zawodowego, Warszawa 1997, s. 136-141.

<sup>21</sup> B. Wojtasik, *Rozmowa poradnicza*, dz. cyt. s. 73.

<sup>22</sup> Tamże, s. 70.

<sup>23</sup> R.B. Adler, L.B. Rosenfeld, R.F. Proctor II, *Relacje interpersonalne. Proces porozumiewania się*, Poznań 2006, s. XV.

Proces porozumiewania się podobnie jak proces komunikowania się może pełnić wiele różnych funkcji. Najczęściej wymienia się funkcję:

- informacyjną, dzięki której pozyskiwane są informacje konieczne do podejmowania decyzji;
- motywacyjną, dzięki której przekazywane są oddziaływania zachęcające do działania i do osiągania celów;
- kontrolną, gdyż treści społecznego komunikowania się zawierają informacje o sferze powinności i obowiązków ludzi, grup, organizacji i społeczeństw względem siebie, a zarazem określają podmioty, normy i zakres społecznej kontroli;
- emotywną, dzięki której pojawia się możliwość wyrażania emocji i uczuć, a tym samym zaspokojenia istotnych psychospołecznych potrzeb ludzkich<sup>24</sup>.

Według Janiny Stankiewicz komunikowanie się spełnia następujące funkcje:

- informacyjną;
- rozumienia samego siebie;
- wymieniając informacji, by programować działania, by wyrównywać wiadomości dotyczące danego zdarzenia, zjawiska, procesu;
- ustalania znaczenia powiązań między ludźmi czy wzajemnych emocjonalnych ustosunkowań partnerów;
- pomagania w badaniu i próbach zmian postaw i zachowań naszych i innych osób;
- zaspokajanie potrzeb: bezpieczeństwa, dominacji, konformizmu itd.;
- rozpoznawania, zawierające ocenę i rokowania;
- rozstrzygającą, np. partnerzy starają się wyjaśnić sobie jakiś problem bądź rozwiązać konflikt, w który są uwikłani;
- pomocniczą wiążącą się z tym, że proszony o pomoc kierownik nawiązuje kontakt z pracownikiem i stara się udzielić mu pomocy<sup>25</sup>.

Wymieniona przez J. Stankiewicz na ostatnim miejscu funkcja pomocnicza wydaje się być niezmiernie ważna w procesie poradnictwa zawodowego.

Badacze procesu porozumiewania się koncentrują się głównie na jego funkcji informacyjnej. Jednakże znaczna ilość badań przeprowadzonych w ostatnim czasie wykazała, że coraz większe znaczenie przywiązuje się do porozumiewania się ekspresyjnego<sup>26</sup>. Wydaje się, że porozumiewa-

---

<sup>24</sup> Wymienione funkcje są zbieżne z propozycją R.J. Aldaga i T.M. Stearnsa przedstawioną [w:] B. Sobkowiak *Interpersonalne i grupowe komunikowanie się w organizacji*, Poznań-Wrocław 2005, s. 24.

<sup>25</sup> J. Stankiewicz, *Komunikowanie się w organizacji*, Wrocław 2006, s. 50.

<sup>26</sup> Cytuję za Ch.D. Garvin, B.A. Seabury, *Działania interpersonalne w pracy socjalnej. Procesy i procedury*, Katowice 1998, s. 126-127.

nie się informacyjne oraz porozumiewanie się ekspresyjne powinny stanowić wzajemnie uzupełniające się elementy w procesie porozumiewania się. Przeprowadzone badania dowodzą, że w tym procesie, głównie ze względu na skuteczne porozumiewanie się ekspresyjne niezmiernie ważne są umiejętności empatyczne oraz, że empatia w jej wszystkich aspektach powinna cechować doradcę zawodowego<sup>27</sup>.

Skutecznemu porozumiewaniu się nie służy redukcja komunikacji tylko do słów. Poza mówieniem (w trakcie którego wysyłane są komunikaty) i słyszeniem (w czasie którego odbierane są komunikaty) istotne znaczenie mają inne czynniki wykorzystywane w tym procesie, gdyż „komunikowanie się ludzi nie jest prostym jednokanałowym procesem, jest zjawiskiem wysoce złożonym, wielokanałowym, angażującym równocześnie wszystkie nasze zmysły”<sup>28</sup>, procesem w którym według Gerarda Egana<sup>29</sup> potrzebne są umiejętności: poświęcania uwagi, słuchania, rozumienia, empatii, sondowania i podsumowywania. Podkreśla przy tym, że „podstawowa empatia zawiera w sobie elementy *słuchania* klienta, jak najpełniejszego *rozumienia* go i jego problemów oraz *komunikowania* mu tego rozumienia, aby mógł pełniej *rozumieć samego siebie i działać* na bazie tego zrozumienia”<sup>30</sup>. Poświęcaniu uwagi i słuchaniu, mającym służyć rozumieniu, a następnie komunikowaniu tego rozumienia, powinna towarzyszyć empatia. Poświęcanie uwagi, obserwowanie i słuchanie z empatią pozwala zrozumieć klienta i wejść w postrzegany jego oczami świat. G. Egan podkreślając znaczenie aktywnego wsparcia w klimacie aktywnego zainteresowania, słuchanie traktuje jako empatyczne wsparcie, natomiast akceptację i zachętę uznaje za podstawę tworzenia klimatu rozwoju interpersonalnego, zwraca też uwagę, że wsparcie powinno opierać się na interakcjach ludzi niezależnych<sup>31</sup>.

Carl R. Rogers<sup>32</sup> jako postawę porozumienia w kontaktach interpersonalnych, wymienia: empatię. Pozostałe właściwości, które powinny towarzyszyć empatii w procesie komunikowania się to: życzliwość, autentyczność, bezpośredniość, otwartość, akceptacja uczuć, konkretność. Wszystkie te właściwości sprzyjają powstawaniu korzystnej atmosfery towarzyszącej wzajemnym kontaktom. Bardzo duże znaczenie klimatowi porozumienia, który powinien towarzyszyć efektywnemu dwustronnemu procesowi komunikowania się, przypisywał Z. Nęcki. Według niego właściwy klimat porozumiewania ma miejsce wówczas, gdy występuje:

<sup>27</sup> Szerzej zagadnienie empatii doradcy zawodowego przedstawiłam w artykule: *Empatia jako podstawowa umiejętność doradcy zawodowego*, [w:] *Edukacja dorosłych. Doradca Zawodowy. Rynek pracy*, red. A. Stopińska-Pająk, Warszawa 2006.

<sup>28</sup> Ch.D. Garvin, B.A. Seabury, *Działania interpersonalne w pracy socjalnej. Procesy i procedury*, t. 1, Katowice 1998, s. 118.

<sup>29</sup> G. Egan, *Kompetentne pomaganie. Model pomocy oparty na procesie rozwiązywania problemów*, Poznań 2002.

<sup>30</sup> Tamże, s. 132.

<sup>31</sup> G. Egan wspomniane tu aspekty aktywnego wsparcia szerzej omawia w swojej książce: *Twarzą w twarz. Uczestnictwo w grupowym treningu psychologicznym i rozwój interpersonalny*, Poznań 2001, s. 82-98.

<sup>32</sup> C.R. Rogers, *Terapia nastawiona na klienta. Grupy spotkaniowe*, Wrocław 1991, s. 9.

- opisywanie, informowanie;
- dążenie do wspólnego rozwiązania problemu;
- otwarte okazywanie uczuć;
- szczerłość;
- empatia (wczuwanie się);
- okazywanie równości;
- okazywanie chęci pogłębionego wyjaśnienia<sup>33</sup>.

Znaczenie empatii w kontaktach międzyludzkich dla Jerzego Mellibrudy jest oczywiste, uważa on, że „jeśli człowiek jest w stanie wyobrazić sobie, jak to samo wydarzenie będzie spostrzegane przez kilka różnych osób i jeśli będzie zdolny dopuścić możliwość istnienia tych różnych punktów widzenia, będzie wnikliwiej spostrzegał rzeczywistość. Wzrosną również jego szanse na nawiązanie dobrych kontaktów z tymi osobami”<sup>34</sup>. Również S.R. Covey<sup>35</sup> przypisywał empatii bardzo duże znaczenie, zaliczył on komunikowanie z empatią do siedmiu zwyczajów najbardziej skutecznych w poczynaniach ludzi.

W procesie komunikowania się z klientem poza empatią warto wymagać „jeszcze wielu innych kompetencji, które najtrafniej można by określić jako »przenikanie w myśli, uczucia i działania klienta«. Należy więc umieć nie tylko przestawić się na uczucia klienta, lecz także na jego sposób myślenia, system przekonań, strategie przystosowawcze i formy komunikacji pozawerbalnej”<sup>36</sup>. Ponadto należy podkreślić, że „empatyczne rozumienie nie wyłoni się z samego, nawet uważnego, *sluchania* tego, co klient przekazuje głosem ( ... ). Zwrócenie uwagi na sposób ubierania się, ogólną dbałość o siebie, postawę, gestykulację, mimikę, pozwala pracownikowi zgromadzić ogromną ilość informacji o kliencie”<sup>37</sup>.

Wyróżnione przez Krystynę Balawajder<sup>38</sup> trzy poziomy komunikowania się ludzi: fatyczny (charakteryzuje go tworzenie swobodnej atmosfery), instrumentalny (występuje wówczas, gdy rozmówcy przekazują sobie informacje, gdyż są zainteresowani głównie porozumiewaniem się w określonej sprawie) oraz afektywny (pojawia się wówczas, gdy rozmówcy są zaangażowani w rozmowę, ujawniają własne poglądy, wartości i uczucia). Poziom afektywny wymaga dużej otwartości u obydwu uczestników relacji, ale dzięki największemu zaangażowaniu empatii w po-

<sup>33</sup> Z. Nęcki, *Negocjacje w biznesie*, Kraków 1991.

<sup>34</sup> J. Mellibruda, *Ja – Ty – My. Psychologiczne możliwości ulepszania kontaktów międzyludzkich*, Warszawa 1980, s. 311-312.

<sup>35</sup> S.R. Covey, *Siedem nawyków skutecznego działania*, Warszawa 1989.

<sup>36</sup> J. Fengler, *Pomaganie mężczy. Wypalenie w pracy zawodowej*, Gdańsk 2001, s. 24.

<sup>37</sup> Ch.D. Garvin, B.A. Seabury, *Działania interpersonalne w pracy socjalnej. Procesy i procedury*, t. 1, Katowice 1998, s. 118.

<sup>38</sup> K. Balawajder, *Umiejętności interpersonalne w pracy menedżera*, [w:] *Psychologia w pracy menedżera*, red. B. Kozusznik, Katowice 1994.



równaniu z poziomem fatycznym i instrumentalnym umożliwia lepsze wzajemne poznanie i rozumienie.

Wymienionym wyżej trzem poziomom komunikowania można przypisać etapy procesu pomocy wyszczególnione przez C.R. Rogersa<sup>39</sup>. Poziomowi fatycznemu odpowiada etap pierwszy (to co komunikuje klient, dotyczy wyłącznie spraw zewnętrznych, uczucia i treści o indywidualnym znaczeniu nie są dla niego czymś własnym) oraz etap drugi (klient wypowiada się na tematy nieosobiste oraz dotyczące problemów postrzeganych jako zewnętrzne, jeśli opisuje własne uczucia, to jako coś, co znajduje się poza nim). Poziomowi instrumentalnemu odpowiada etap trzeci (autorefleksja klienta jest swobodniejsza, jednak o sobie mówi nadal w sposób uprzedmiotowiony). Etap czwarty stanowi fazę przejściową od poziomu instrumentalnego do poziomu afektywnego, dzieje się tak, gdyż klient zmniejsza dystans do swoich przeżyć, uczucia opisuje w sposób uprzedmiotowiony, ale mówi o nich jako o czymś aktualnym, jednakże pomimo nieufności podejmuje ryzyko nawiązania kontaktu kierując się – przynajmniej do pewnego stopnia – uczuciami. Poziomowi afektywnemu odpowiada etap piąty (klient swobodnie wyraża uczucia w momencie, gdy się pojawiają), etap szósty (klient traci poczucie przedmiotowości, uczucia poprzednio nie dopuszczane do świadomości są teraz przeżywane w pełni i akceptowane bez ograniczeń w momencie, w którym się pojawiają) oraz etap siódmy (klient jest osobą w pełni realizującą swoje możliwości, akceptuje siebie, kontakt z własnymi przeżyciami stwarza mu punkt odniesienia, umożliwia poznanie samego siebie, swoich potrzeb i nastawień – zarówno pozytywnych, jak i negatywnych).

Wiedza o procesach porozumiewania się jest niezbędna doradcy, jednakże nauczanie go określonych wzorców komunikowania się ze względu na różnorodność klientów nie rozwiąże wszystkich problemów praktycznych, które pojawiają się w jego pracy.

### **Relacje między doradcą a klientem w procesie komunikowania się<sup>40</sup>**

Aby mogło wystąpić zjawisko komunikowania się interpersonalnego potrzebna jest obecność dwóch osób będących we wzajemnej relacji, gdyż skuteczna komunikacja wymaga reakcji odbiorców. Osoby te występują na przemian w roli nadawcy, gdy przekazują informację (komunikat) – pełnią funkcję systemu sterującego<sup>41</sup> albo w roli odbiorcy, gdy ją otrzymują – realizują funkcję systemu sterowanego<sup>42</sup>, oczywiście za pośrednictwem kanałów komunikacyjnych, którymi są tory

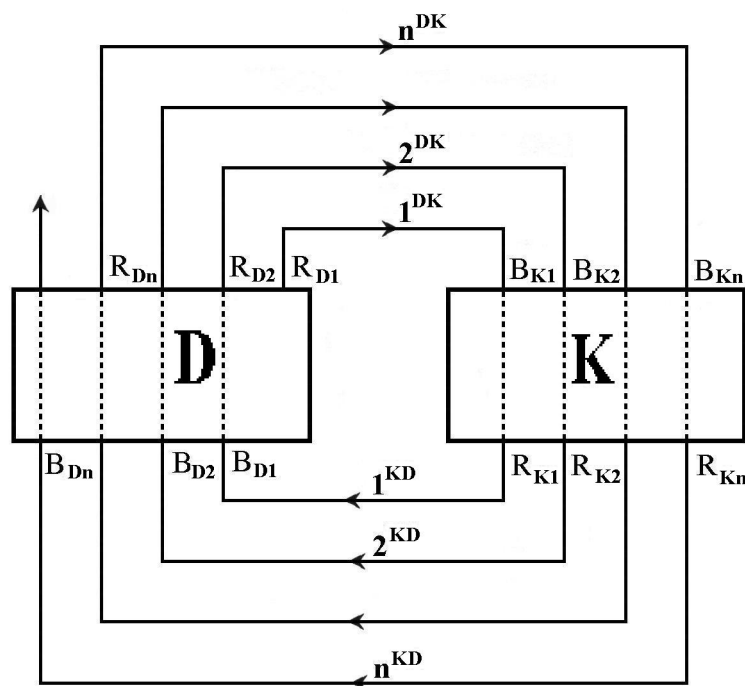
<sup>39</sup> C.R. Rogers, dz. cyt., s. 24-29.

<sup>40</sup> Relacje między nadawcą a odbiorcą w procesie komunikowania się przedstawiłam w swoim wystąpieniu zatytułowanym: *Komunikowanie się w procesie pracy w kontekście wiedzy, umiejętności i cech psychofizycznych pracowników*, na konferencji nt. „Kształcenie i wychowanie pracowników w dobie społeczeństwa informacyjnego i komunikacyjnego”, która odbyła się w dniach 16-18 października 2006 roku w Krakowie. Na tej podstawie opracowałam podrozdział tegoż artykułu zatytułowany: *Relacje między doradcą a klientem w procesie komunikowania się*.

<sup>41</sup> System sterujący jest to system, którego działanie prowadzi do określonych zmian w innym systemie.

<sup>42</sup> System sterowany jest to system, w którym do określonych zmian prowadzi działanie innego systemu.

sterownicze<sup>43</sup>:  $1^{DK}$ ,  $1^{KD}$ ,  $2^{DK}$ ,  $2^{KD}$ ,  $n^{DK}$ ,  $n^{KD}$ , oznaczone na rys. 1. Nadawca i odbiorca nazwani zostali „autonomicznymi procesorami informacji”, gdyż działają wspólnie jako indywidualne jednostki<sup>44</sup>.



Rys. 1. Schemat procesu komunikowania się doradcy z klientem (oprac. własne)

Proces komunikacji rozpoczyna się, gdy doradca D przekazuje swą pierwszą reakcję  $R_{D1}$  za pośrednictwem toru sterowniczego  $1^{DK}$  klientowi K, dla której stanowi ona bodziec  $B_{K1}$ , oczywiście, jeśli reakcja ta zostanie dostrzeżona/zaobserwowana przez klienta. Odpowiedzią na ten bodziec jest reakcja klienta  $R_{K1}$ , przesłana dzięki torowi informacyjnemu  $1^{KD}$  do doradcy, który odbiera ją jako bodziec  $B_{D1}$  itd.<sup>45</sup>. Jeśli nie nastąpi przerwanie sprzężenia zwrotnego między komunikującymi się osobami występuje wzajemne wielokrotne przekazywanie komunikatów w kolejnych cyklach sprzężenia zwrotnego. Wszystkie reakcje i bodźce są sygnałami, reakcje sygnałami emitowanymi, a bodźce sygnałami odbieranymi, przy czym „nadawca informacji winien umieć emitować sygnały tak, by oddziaływać na odbiorcę. Natomiast stając się odbiorcą ma nie tylko odbierać sygnały, ale również informować o swoich reakcjach na nie”<sup>46</sup>.

<sup>43</sup> Tor sterowniczy jest to system, za którego pośrednictwem system sterujący oddziałuje na system sterowany, bądź za którego pośrednictwem system sterowany oddziałuje na system sterujący.

<sup>44</sup> R.M. Krauss, E. Morsella, *Konflikt a komunikacja*, [w:] *Rozwiązywanie konfliktów. Teoria i praktyka*, red. M. Deutsch, P.T. Coleman, Kraków 2005, s. 139.

<sup>45</sup> Oddziaływania przekazywane za pośrednictwem torów sterowniczych:  $1^{DK}$  oraz  $1^{KD}$  odbywają się w pierwszym cyklu sprzężenia zwrotnego między doradcą D i klientem K. W drugim cyklu oddziaływania przekazywane są za pośrednictwem torów sterowniczych:  $2^{DK}$  oraz  $2^{KD}$ , w cyklu  $n$ -tym, oddziaływania przekazywane są za pośrednictwem torów sterowniczych:  $n^{DK}$  oraz  $n^{KD}$ .

<sup>46</sup> J. Stankiewicz, dz. cyt., s. 51.

W relacji między doradcą i klientem, podobnie jak w innego typu relacjach interpersonalnych, jej uczestnicy działają, czy też wypowiadają się, na przemian. Relacje te polegają więc na oddziaływaniach skokowych. Transformacja bodźca w reakcję dokonuje się kolejno, najpierw w doradcy, będącym w roli nadawcy, potem w kliencie, będącym w roli odbiorcy itd. Przebieg sprzężenia zwrotnego między nimi stanowi więc ciąg kolejnych cykli sprzężenia zwrotnego. Na każdy z nich składa się jedna reakcja doradcy i jedna reakcja klienta.

Reakcja  $R_{D1}$  doradcy będąca jego zachowaniem dociera do klienta i stanowi dla niego bodziec ( $R_{D1} = B_{K1}$ ). Klient przetwarza go zgodnie z własną transformacją ( $T_K$ ), w efekcie czego powinna nastąpić jego reakcja:  $R_{K1} = T_K(B_{K1})$ . Reakcja ta z kolei stanowi bodziec dla doradcy ( $R_{K1} = B_{D1}$ ), który przetwarza go zgodnie z swą własną transformacją ( $T_D$ ), w rezultacie u doradcy powinna pojawić się kolejna reakcja  $R_{D2} = T_D(B_{D1})$ . Tak więc reakcja każdego z uczestników procesu komunikowania się zależy od jego transformacji oraz od reakcji drugiego uczestnika. Można też powiedzieć, że reakcja każdego z nich zależy od jego reaktywności ( $r_D$  – reaktywność doradcy,  $r_K$  – reaktywność klienta), która jest stosunkiem jego reakcji do działającego na niego bodźca ( $r_K = R_{Kn} : B_{Kn}$ , ponieważ  $B_{Kn} = R_{Dn}$  to  $r_K = R_{Kn} : R_{Dn}$ , natomiast  $r_D = R_{Dn} : B_{D(n-1)}$ , ponieważ  $B_{D(n-1)} = R_{K(n-1)}$  to  $r_D = R_{Dn} : R_{K(n-1)}$ ). Tak więc reakcja doradcy wynosi  $R_{Dn} = r_D \cdot R_{K(n-1)}$ , a reakcja klienta wynosi  $R_{Kn} = r_K \cdot R_{Dn}$ .

Zgodnie z powyższymi wzorami w pierwszym cyklu reakcją doradcy jest  $R_{D1}$  a reakcją klienta jest  $R_{K1}$ , w drugim cyklu reakcją doradcy jest  $R_{D2}$  a reakcją klienta jest  $R_{K2}$ , a w  $n$ -tym cyklu reakcją doradcy jest  $R_{Dn}$  a reakcją klienta jest  $R_{Kn}$ , możemy też napisać, że  $R_{K1} = r_K \cdot R_{D1}$ ,  $R_{D2} = r_D \cdot R_{K1}$ ,  $R_{K2} = r_K \cdot R_{D2}$ .

Powyższy wywód pozwala stwierdzić, że jedną z bezpośrednich przyczyn reakcji człowieka w procesie komunikowania się jest jego reaktywność a drugą – zachowanie partnera. Stwierdzenie to stanowi przypadek szczególny twierdzenia sformułowanego przez Mariana Mazura, które brzmi: „reakcja każdego z dwóch sprzężonych ze sobą systemów jest spowodowana przez reaktywność tego systemu i reakcję drugiego systemu”<sup>47</sup>.

Reakcje każdej z osób zależą od pobudzających je do działania bodźców oraz od ich reaktywności, która zależy od wszystkich właściwości sterowniczych reagującej osoby.

Przedstawiony na rys. 1 proces komunikowania się jest procesem sterowania, które jest następująco zdefiniowane: „sterowanie jest to wywieranie pożądanego wpływu na określone zjawiska”<sup>48</sup>. Odnosząc tą ogólną definicję do komunikacji interpersonalnej powiemy, że nadawcy komunikatów wywierają określony wpływ na odbiorców tych komunikatów. W wyniku tego procesu zachodzą zmiany zarówno w odbiorcy, jak i w nadawcy komunikatu.

<sup>47</sup> M. Mazur, *Cybernetyka i charakter*, Warszawa 1976, s. 66.

<sup>48</sup> M. Mazur, *Cybernetyczna teoria układów samodzielnych*, Warszawa 1966, s. 12.

Według M. Mazura oczywisty jest związek sterowania z komunikacją, gdyż „nie istnieje sterowanie bez przekazywania informacji, a przekazywanie informacji służy wyłącznie do sterowania”<sup>49</sup>.

Proces komunikowania się może zostać zakłócony wówczas, gdy reakcja nie dotrze do odbiorcy, albo kiedy zostanie zniekształcona, wtedy powiemy, że kanał informacyjny jest zablokowany albo niedrożny, przez co proces ten zostanie utrudniony albo niemożliwy.

Ani odbiorca ani nadawca informacji nie funkcjonuje jako przekaźnik informacji, tak jak na przykład urządzenie, które zarejestrowało informację i wiernie ją odtwarza, czy przekazuje. Człowiek jest źródłem informacji własnych, można też powiedzieć, że jeśli nawet usiłuje ograniczyć się tylko do dokładnego przekazania informacji, które do niego dotarły „odciska na nich swoje piętno”, gdyż przetwarza docierający do niego bodziec informacyjny w reakcję informacyjną zgodnie z własną transformacją wewnętrzną, której specyfika wynika z elementów składających się na strukturę osobowości o charakterze stałym, którymi mogą być jego stałe indywidualne cechy osobowości oraz od elementów zmiennych. U każdego z uczestników komunikującej się relacji w trakcie procesu komunikacji pod wpływem kolejnych bodźców mogą być modyfikowane reakcje, postawy, nastawienia a nawet postulowane cele, osiągnięciu których ma służyć ten proces. Bez zmian reakcji chociażby jednej ze stron niemożliwe jest dochodzenie do porozumienia, przy czym jeśli obydwie nie zgadzające się ze sobą strony zmieniają swoje reakcje o tyle samo, ale w przeciwnych kierunkach – również nie dojdzie do osiągnięcia konsensusu.

Relacje między uczestnikami procesu komunikowania się mogą być symetryczne albo asymetryczne. W relacjach asymetrycznych dominuje aktywność nadawcy, który kieruje swą reakcją do biernego w zasadzie odbiorcy. W relacjach symetrycznych aktywność nadawcy i odbiorcy<sup>50</sup> jest na zbliżonym poziomie. Aktywność człowieka będącego w roli nadawcy przejawia się w konstruowaniu, wytwarzaniu i przekazywaniu określonej treści, aktywność człowieka będącego w roli odbiorcy ma głównie charakter percepcyjny i polega przede wszystkim na interpretowaniu treści przekazu. Relacje asymetryczne występują w układach dominujący–zdominowany, np. kierownik–podwładny.

Jak wynika z analizy relacji między nadawcą a odbiorcą w procesie komunikowania się, nie jest możliwe poznanie tego procesu bez rozumienia ludzkich zachowań oraz bez znajomości stałych i zmiennych właściwości sterowniczych<sup>51</sup> jego uczestników. Uczestnicy tego procesu powinni być świadomi, że „gdyby ludzie zrozumieli różnice swoich osobowości i przedstawili swoje po-

<sup>49</sup> M. Mazur, *Cybernetyka a zarządzanie*, Warszawa 1969, s. 9.

<sup>50</sup> Krystyna Balawajder określa aktywność nadawcy jako: intencja – kodowanie – informacja nadana, a aktywność odbiorcy jako: odbiór informacji – odkodowanie – interpretacja, źródło: K. Balawajder, dz. cyt., s. 14-18.

<sup>51</sup> Zespół stałych i zmiennych właściwości sterowniczych człowieka stanowią jego wszystkie cechy osobowości.

trzeby i preferencje, można byłoby uniknąć wielu problemów interpersonalnych”<sup>52</sup>. Dlatego też doradcy powinni wiedzieć jak cechy osobowości wpływają na proces komunikowania się, na kształt relacji z klientami, na zaangażowanie i na emocje zarówno ich samych, jak również klientów, itd.

### **Czynniki wpływające na przebieg procesu porozumiewania i komunikowania się doradcy z klientem**

Po przeanalizowaniu czynników wpływających na efektywność procesu komunikowania się przedstawionych w literaturze dotyczącej komunikacji interpersonalnej oraz na podstawie analizy procesu komunikowania/porozumiewania się doradcy z klientem, przedstawionego na rys. 1, a także w oparciu o wiedzę na temat funkcjonowania człowieka i reguł, zgodnie z którymi przebiegają zachodzące w nim procesy wewnętrzne<sup>53</sup>, określiłam czynniki od których zależy przebieg procesu komunikowania się i porozumiewania doradcy z klientem. Są to:

1. **Otoczenie**, w którym doradca porozumiewa/komunikuje się z klientem.

Chodzi tu przede wszystkim o miejsce, w którym odbywa się spotkanie, znaczenie ma wystrój pomieszczenia, jego atmosfera, oświetlenie, temperatura itp.

2. **Zespół cech osobowości doradcy**.

Uczestnikiem, który pierwszy rozpoczyna proces komunikacji jest zazwyczaj doradca, jego pierwsze zachowanie ( $R_{D1}$ ) zależy od jego reaktywności ( $r_D$ ), pierwszego wrażenia jakie wywarł na nim klient oraz od sytuacji, w której odbywa się spotkanie. Reaktywność doradcy wynika z jego właściwości, którymi są wszystkie cechy jego osobowości. Ponadto zachowanie/reakcja doradcy zależy od jego efektorów<sup>54</sup>, od ich ilości i właściwości. Im więcej doradca posiada różnego rodzaju efektorów, z których każdy pozwala na innego rodzaju reakcje, tym bardziej zróżnicowane mogą być jego zachowania (ponieważ ma możliwość wyboru optymalnej reakcji z bardzo szerokiego repertuaru reakcji możliwych, należy oczekiwać, że wybór będzie trafny i adekwatny do sytuacji i potrzeb klienta) i tym skuteczniej powinien komunikować się z klientem.

Reakcje doradcy zależą od jego wszystkich cech osobowości, zarówno stałych indywidualnych, jak i zmiennych. Jeśli chodzi o cechy zmienne sprzyjające skutecznemu komunikowaniu się, to nawet jeśli jakiejś mu brak albo wielkość niektórych spośród nich jest niewystarczająca, dzięki własnym wysiłkom edukacyjnym może ją uzyskać. W odniesieniu do stałych indywidualnych

---

<sup>52</sup> K. Narramore, *Jak skutecznie współpracować w miejscu pracy*, Warszawa 1998, s. 223.

<sup>53</sup> Funkcjonowanie to i reguły zgodnie z którymi przebiegają procesy wewnętrzne zostały przedstawione przez M. Mazura w jego książce: *Cybernetyczna teoria*, dz. cyt.

<sup>54</sup> Efektory są to organy służące do oddziaływania na otoczenie.

cech osobowości<sup>55</sup> takiej możliwości nie ma, gdyż są to cechy niezależne od oddziaływań otoczenia, a więc pod ich wpływem nie ulegają zmianom. Stałe indywidualne cechy osobowości w dziedzinie funkcji intelektualnych (przetwarzalność, odtwarzalność, talent) określają poziom i sprawność myślenia (skuteczność przetwarzania i odtwarzania informacji oraz tworzenia nowych) oraz działania (efektywną realizację podjętych decyzji). Stałe indywidualne cechy osobowości w dziedzinie stosunków interpersonalnych (emisyjność, tolerancja, podatność) określają motywację człowieka i zakres jego działania. Emisyjność określa motywację działania, a tolerancja i podatność jego zakres. Posiadane umiejętności w dziedzinie funkcji intelektualnych oraz w dziedzinie stosunków interpersonalnych u doradcy wynikają z wielkości wskazanych wyżej dwóch grup stałych indywidualnych cech osobowości<sup>56</sup>.

U doradcy zawodowego wskazana jest duża przetwarzalność ze względu na potrzebną sprawność intelektualną, gwarantującą łatwość wyszukiwania, przetwarzania i kojarzenia wielu różnorodnych informacji, między innymi na temat zawodów, dotyczących sytuacji na rynku pracy, odnoszących się do samego klienta. Doradca zawodowy na podstawie analizy zachowań klienta powinien dokonać jego prawidłowej oceny, wyciągnąć wnioski dotyczące jego słabych i mocnych stron, osobowości, predyspozycji zawodowych, posiadanych kwalifikacji itp. Jednym z warunków skutecznej porady jest uwzględnianie możliwie wszystkich czynników wpływających na aktualną sytuację klienta i wzajemnych związków między nimi oraz umiejętności kompleksowego podejścia do problemów klienta. Ich wnikliwa analiza stanowi podstawę procesu podejmowania decyzji przez doradcę zawodowego, który w swojej pracy zmuszony jest do samodzielnego rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji. Im większa przetwarzalność doradcy zawodowego, tym podejmowane decyzje trafniejsze, proponowane rozwiązania efektywniejsze, a więc skuteczniejsza pomoc. Mała przetwarzalność utrudniałaby albo wręcz uniemożliwiała doradcy zawodowemu wywiązywanie się z trudnych zadań wchodzących w zakres jego obowiązków.

Doradca zawodowy powinien mieć odtwarzalność nie mniejszą od średniej między innymi ze względu na wymóg dość dobrej pamięci. Doradca zawodowy nie jest bowiem w stanie notować wszystkich docierających do niego informacji, wiele z nich powinien zapamiętywać już po jed-

<sup>55</sup> Koncepcja stałych indywidualnych cech osobowości i jej zastosowania przedstawiłam między innymi w następujących publikacjach: *Psychologizowana wersja koncepcji stałych indywidualnych cech osobowości i jej wykorzystanie przy wyborze zawodu*, [w:] *Kształcenie zawodowe: pedagogika i psychologia* nr III, red. T. Lewowicki, J. Wilsz, I. Ziaziun i N. Nyczkało, Częstochowa-Kijów 2001, *Optymalizacja przedsięwzięć człowieka w różnych obszarach działalności ze względu na stałe indywidualne cechy osobowości*, [w:] *Tolerancja*, nr V, red. A. Rosół i S.M. Szczepański, Częstochowa 2000, J. Wilsz, *Znaczenie koncepcji stałych indywidualnych cech osobowości dla poradnictwa zawodowego*, „Pedagogika Pracy”, nr 38, 2001, J. Wilsz, *Implikacje wynikające z koncepcji stałych indywidualnych cech osobowości dla procesu przystosowania zawodowego*, „Pedagogika Pracy”, nr 42, 2002.

<sup>56</sup> Stałe indywidualne cechy osobowości doradcy zawodowego szerzej omówiłam w artykule: *Wartości stałych indywidualnych cech osobowości pożądane u doradcy zawodowego*, [w:] *Wybrane problemy doradztwa zawodowego, Pamięci prof. Wandy Rachalskiej*, red. G. Wieczorek, Częstochowa 2006.

nokrotnym usłyszeniu, aby uwzględnić je w procesie podejmowania decyzji. Wartości odtwarzalności zbliżone do średniej nie powinny spowodować zakłóceń w jego pracy, gdyż wiele informacji na temat klienta zamieszczonych jest w dotyczącej go dokumentacji.

Dopuszczalna dla doradcy zawodowego wartość emisyjności powinna mieścić się w zakresie od średniej dodatniej, poprzez zerową do średniej ujemnej. Można oczekiwać, że doradca zawodowy o średniej emisyjności dodatniej będzie posiadał umiejętności empatyczne, pozwalające na lepsze poznanie psychiki klienta, wrażliwość na jego problemy, serdeczny i szczerzy stosunek oraz życzliwe nastawienie do niego, umiejętność tworzenia atmosfery otwartości i bezpośredniości, łatwość nawiązywania emocjonalnego kontaktu z klientem. Emisyjność zerowa doradcy zawodowego powinna sprzyjać: konkretności, rzetelności, solidności, punktualności, dokładności, odpowiedzialności, autentyczności, poczuciu sprawiedliwości i stabilności emocjonalnej. Doradcę zawodowego o średniej emisyjności ujemnej powinna cechować elastyczność, przezorność, zapobiegliwość, organizacyjność, metodyczność, operatywność i podobnie jak doradcę o emisyjności zerowej odpowiedzialność. Najważniejsza jest dla niego skuteczność działania, dlatego też wszystkie jego decyzje są przemyślane pod kątem efektywnego osiągnięcia celu i unikania możliwie wszystkich szkodliwych skutków. Proces komunikowania się może sprowadzać się u tego doradcy głównie do „suchego” przekazywania informacji, ale organizowany przez niego proces doradczy powinien być efektywny i sprawnie zorganizowany, jednak może okazać się, że będzie pozbawiony emocji pozytywnych, które sprzyjają podejmowaniu przez klienta aktywnych działań.

U doradcy zawodowego wskazana jest duża tolerancja ze względu na konieczność akceptowania wszystkich zgłaszających się po poradę klientów, bez względu na ich poziom, poglądy, postawy, przekonania, cechy osobowości itp. Taka tolerancja powinna zagwarantować doradcy: umiejętności interpersonalne, dobre kontakty z klientem, otwartość na jego problemy, wyrozumiałość, opanowanie, cierpliwość, bezkonfliktowość itp. Doradca zawodowy o małej tolerancji może okazać się za mało elastyczny, zbyt konfliktowy, za bardzo oficjalny, może nie umieć pohamować zdenerwowania, może okazać się niecierpliwy, zbyt mało wyrozumiały, może być skłonny do osądzania i krytykowania klienta.

Podatność doradcy zawodowego – nie większa od średniej – powinna zagwarantować: postawę asertywną, nie uleganie naciskom, zarówno ze strony klienta, jak też innych osób, samodzielność podejmowanych działań i wypowiedzanych opinii, niezależność w myśleniu i działaniu, tzw. „silną osobowość”, dużą samosterowność wewnętrzną. Zbyt duża podatność doradcy zawodowego może spowodować, że będzie on zbyt uległy, niezdecydowany, niekonsekwentny, podatny na manipulacje oraz, że zbyt często będzie podejmował działania wymuszone.

Selekcja ludzi do wykonywania zawodu doradcy powinna być dokonywana ze względu na wskazane wyżej wartości ich stałych indywidualnych cech osobowości.

### 3. Zespół cech osobowości klienta.

Zgłaszający się po poradę klienci mogą mieć wszystkie możliwe wartości stałych indywidualnych cech osobowości, niektóre z nich (np. mała tolerancja) mogą być przyczyną trudności w nawiązywaniu z nimi właściwych relacji. Jednakże doradca jest zobowiązany każdemu klientowi, bez względu na pojawiające się przeszkody udzielić porady.

Pierwsze zachowanie doradcy dociera do klienta jako pierwszy bodziec ( $B_{K1}$ ). Od tego jak klient zrozumie przekazany mu przez doradcę komunikat zależy przebieg procesu komunikowania się. Jeśli zrozumie prawidłowo – będzie wiedział jakie są prawdziwe intencje doradcy, jeżeli to co przekazał doradca zostanie zniekształcone, klient może nieadekwatnie do tego zareagować. Jeśli komunikat doradcy nie zostanie odebrany przez klienta proces komunikacji zostanie przerwany. To jak klient „odczytuje” komunikat zależy między innymi od ilości i właściwości jego receptorów<sup>57</sup>, im więcej różnego rodzaju receptorów<sup>58</sup> posiada, tym skuteczniejsze powinno być jego komunikowanie się. To jak klient zapamięta odebrane komunikaty, jakie wyciągnie z nich wnioski zależy od jego stałych indywidualnych cech osobowości w dziedzinie funkcji intelektualnych oraz od cech zmiennych, w których zakres wchodzi posiadana wiedza i nabyte doświadczenia życiowe.

Następujące po sobie kolejne zachowania doradcy i klienta, zależą od reaktywności jednego i ostatniego zachowania drugiego, które jako bodziec do niego dotarło, można więc powiedzieć, że zachowanie każdego z nich zależy od tego, jaki jest on sam oraz jak zachowuje się ten drugi. W kolejnych obiegach sprzężenia zwrotnego zachowania ich są modyfikowane, zarówno doradca, jak i klient zmieniają swoje poglądy aby w efekcie osiągnąć porozumienie/konsensus w sprawie dotyczącej klienta. Sprzyjają temu emocje pozytywne, takie jak akceptacja czy przyjemność, spowodowane docierającymi bodźcami. Takie emocje wywołują bodźce zgodne z „interesem własnym” człowieka (bodźce niezgodne z „interesem własnym” wywołują emocje negatywne, takie jak sprzeciw czy przykrość)<sup>59</sup>.

---

<sup>57</sup> Receptory są to organy służące do pobierania informacji. Można wyróżnić receptory zewnętrzne służące do wykrywania informacji o stanie otoczenia oraz receptory wewnętrzne służące do zdobywania informacji o stanie własnym systemu.

<sup>58</sup> Każdy z receptorów pozwala wykryć adekwatny dla niego rodzaj bodźców.

<sup>59</sup> Szerzej zagadnienie emocji omówiłam w artykule zatytułowanym: *Aktywność zawodowa człowieka w kontekście mechanizmów interakcji procesów umysłowych i procesów emocjonalnych*, [w:] *Kształcenie zawodowe: pedagogika i psychologia*, t. VIII, pod red. T. Lewowickiego, J. Wilsz, I. Ziaziuna i N. Nyczkało, Częstochowa-Kijów 2006.



Reasumując można powiedzieć, że czynnikami, od których zależą zachowania, zarówno doradcy, jak i klienta, we wszelkiego rodzaju sytuacjach są: aktualnie oddziałujące na nich bodźce, „interes własny” oraz stan pamięci każdego z nich.

Bodźce zgodne z „interese własnym” wywołują u człowieka emocje pozytywne, które silnie aktywizują go do działania, natomiast bodźce niezgodne z nim są sprzeczne z jego pragnieniami, dążeniami i życiowymi priorytetami, wywołują u niego emocje negatywne, zniechęcające do działania. Stan pamięci człowieka, określa jego wiedza i wcześniej nabyte doświadczenia. Bodźce zgodne z „interese własnym” człowieka, wywołujące u niego emocje pozytywne są to bodźce zgodne z jego stałymi indywidualnymi cechami osobowości. Dlatego też doradca powinien poznać wartości tych cech u swojego klienta aby dostosować oddziaływania do jego „interesu własnego”, tzn. do jego stałych indywidualnych cech osobowości, gdyż tylko takie oddziaływania są w stanie skutecznie zaktywizować klienta.