

UNIwersytet Śląski  
Wydział Humanistyczny  
Instytut Filozofii

Anna Woźniak  
Numer albumu 308833

COACHING JAKO METODA WSPIERAJĄCA ROZWÓJ KAPITAŁU  
LUDZKIEGO W ORGANIZACJI

Praca magisterska

Praca magisterska napisana pod kierunkiem  
Dr hab. Aleksandra Bańki

Katowice, czerwiec 2020

Słowa kluczowe: coaching, zarządzanie kapitałem ludzkim, kultura organizacyjna, Organizacje Turkusowe

### **Oświadczenie autora pracy**

Ja, niżej podpisana:

Anna Dominika Woźniak

autorka pracy dyplomowej pt. Coaching jako metoda wspierająca rozwój kapitału  
ludzkiego w organizacji

Numer albumu: 308833

Studentka Wydziału Humanistycznego Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach

kierunku studiów: Doradztwo filozoficzne i coaching

specjalności: Doradztwo instytucjonalne i coaching biznesowy

Oświadczam, że ww. praca dyplomowa:

- została przygotowana przeze mnie samodzielnie<sup>1</sup>,
- nie narusza praw autorskich w rozumieniu ustawy z dnia 4 lutego 1994 r. o prawie autorskim i prawach pokrewnych (tekst jednolity Dz. U. z 2006 r. Nr 90, poz. 631, z późn. zm.) oraz dóbr osobistych chronionych prawem cywilnym,
- nie zawiera danych i informacji, które uzyskałem/-am w sposób niedozwolony,
- nie była podstawą nadania dyplomu uczelni wyższej lub tytułu zawodowego ani mnie, ani innej osobie.

Oświadczam również, że treść pracy dyplomowej zamieszczonej przeze mnie w Archiwum Prac Dyplomowych jest identyczna z treścią zawartą w wydrukowanej wersji pracy.

**Jestem świadomy/-a odpowiedzialności karnej za złożenie fałszywego oświadczenia.**

.....  
Data

.....  
Podpis autora pracy

---

<sup>1</sup> uwzględniając merytoryczny wkład promotora (w ramach prowadzonego seminarium dyplomowego)

## Spis treści

|                                                                                       |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Wstęp.....</b>                                                                     | <b>4</b>  |
| <b>ROZDZIAŁ PIERWSZY Czym jest coaching.....</b>                                      | <b>6</b>  |
| 1.1. Czym jest, a czym nie jest coaching .....                                        | 6         |
| 1.2. Podstawy coachingu.....                                                          | 10        |
| 1.3. Przegląd i kategoryzacja odmian coachingu.....                                   | 14        |
| <b>ROZDZIAŁ DRUGI Zarządzanie kapitałem ludzkim .....</b>                             | <b>17</b> |
| 2.1. Przemiany gospodarcze w okresie XIX-XXI wieku a rozwój funkcji personalnej ..... | 17        |
| 2.2. Kapitał intelektualny .....                                                      | 20        |
| 2.3. Koncepcja zarządzania kapitałem ludzkim.....                                     | 28        |
| 2.4. Zarządzanie kapitałem ludzkim a zarządzanie zasobami ludzkimi .....              | 32        |
| 2.5. Zarządzanie kapitałem ludzkim a coaching .....                                   | 34        |
| <b>ROZDZIAŁ TRZECI Coaching w przedsiębiorstwie.....</b>                              | <b>39</b> |
| 3.1. Coaching kadry kierowniczej jako narzędzie rozwoju zarządu.....                  | 39        |
| 3.2. Coaching wewnętrzny i nowa funkcja menedżera-coacha .....                        | 44        |
| 3.3. Coachingowy styl zarządzania.....                                                | 48        |
| 3.4. Wpływ kultury organizacyjnej na proces coachingowy .....                         | 51        |
| <b>ROZDZIAŁ CZWARTY Korzyści płynące z zastosowania coachingu w organizacji....</b>   | <b>58</b> |
| 4.1. Modele coachingowe sprzyjające rozwojowi pracowników w przedsiębiorstwie .....   | 58        |
| 4.2. Możliwość zastosowania coachingu w Turkusowych Organizacjach .....               | 63        |
| <b>Zakończenie .....</b>                                                              | <b>69</b> |
| <b>Literatura.....</b>                                                                | <b>71</b> |
| <b>Spis rysunków.....</b>                                                             | <b>76</b> |
| <b>Spis tabel.....</b>                                                                | <b>77</b> |

## Wstęp

Prognozowany kryzys gospodarczy, zarówno w strefie bankowości i finansów, jak i coraz większa bańka spekulacyjna na rynku nieruchomości, galopująca inflacja, sposób prowadzenia geopolityki oraz wojny handlowe na całym świecie to tylko nieliczne problemy, z którymi przyjdzie się skonfrontować współczesnym liderom biznesu. XXI wiek to także postępująca globalizacja, której towarzyszą niekoniecznie korzystne nawyki konsumpcyjne, handel zagraniczny, kryzys ekologiczny oraz pytania dotyczące celowości biznesu i jego etyki na arenie międzynarodowej.

Aktualne praktyki handlowe przestają być wystarczające w świecie coraz większych złożoności, a wręcz stają się staromodne. Zbyt często są one jednowymiarowe, pozbawione holistycznego podejścia do potencjalnego klienta oraz pracownika, środowiska, jak i sytuacji rynkowej w ogóle. W tym samym czasie wyzwania społeczno-ekonomiczne globalizacji stopniowo dojrzewają i generują coraz to nowsze kwestie do przedyskutowania, a w dalszej kolejności skłaniają do podjęcia stosownych działań. Dynamicznie zmieniający się rynek pracy oraz coraz bardziej skomplikowane procesy gospodarcze, a także wielość zmiennych, mających wpływ na rynek, determinują wzrost zapotrzebowania na kreatywne i efektywne rozwiązywanie problemów, a co za tym idzie – zapotrzebowanie na pracowników oraz członków zarządów zdolnych do abstrakcyjnego i strategicznego myślenia, aby skutecznie poszerzyć horyzonty myślowe dotychczas zbyt wąskiej perspektywy biznesu.

Starając się wyjść naprzeciw tym zmianom, nie tylko myśliciele akademicki, ale także działacze danych sektorów gospodarczych, przedstawiają nowe modele, koncepcje oraz metody pozwalające na dostosowanie się do panujących realiów. Zwracają oni szczególną uwagę na potrzebę coachingu jako metody wspierającej rozwój, niezbędnej do katalizowania zmian.

Jedną z koncepcji jest społeczna odpowiedzialność biznesu (*corporate social responsibility*), która nie tylko uwzględnia interesy społeczne i działania proekologiczne, ale także stawia na rozwój kapitału ludzkiego w organizacji, dbanie o relację z interesariuszami oraz zwraca uwagę na innowacyjne rozwiązania. Coraz częściej przedsiębiorcy dochodzą do wniosku, że najlepszą inwestycją jest ta w aktywa niematerialne, czyli w pracowników, gdyż to właśnie oni są częścią składową całej firmy, tworząc jej ogólną wartość. Starają się oni dostarczyć zespołowi wsparcie oraz pomoc, zapewniając dostęp do badań okresowych, funduszy socjalnych czy inne możliwości wypłacania świadczeń. Przedsiębiorcy mając świadomość coraz większych wymagań wobec człowieka, powinni zadbać o aktualizowanie

jego kompetencji oraz umiejętności, a także podnoszenie jego kwalifikacji przez odpowiednie szkolenia. Upatrując coraz to nowych zagrożeń ze strony rynku oraz konkurencji, współcześni liderzy biznesu muszą zbudować najpierw silną organizację z bardzo dobrymi kanałami komunikacyjnymi, silnym poczuciem współodpowiedzialności oraz z pracownikami, wykazującymi duże zaangażowanie w działalność przedsiębiorstwa. W tym celu powinni zwrócić się ku zarządzaniu kapitałem ludzkim w organizacji, technikom oraz narzędziom coachingowym, przemodelowaniu kultury organizacyjnej firmy oraz otwieraniu się na bardziej świadomy styl zarządzania, wprowadzając turkusowy model pracy.

Niniejsza praca będzie dotyczyła coachingu i jego pozytywnego wpływu na rozwój kapitału ludzkiego w organizacji, a także będzie miała na celu przedstawienie możliwości zastosowania coachingu jako metody, która wzbogaci zasoby ludzkie w przedsiębiorstwie.

W rozdziale pierwszym zostanie przedstawiony interdyscyplinarny charakter coachingu, jego rodzaje oraz główne założenia i umiejętności charakteryzujące dobrego coacha. Omówione zostaną w nim również aspekty odróżniające coaching od innych form interwencji.

Z kolei rozdział drugi będzie w pełni poświęcony zarządzaniu kapitałem ludzkim, poczynsz od ewolucji funkcji personalnej, przez charakterystykę kapitału intelektualnego, aż po korelację zarządzania kapitałem ludzkim z coachingiem. Wprowadzenie niektórych zagadnień z teorii zarządzania będzie niezbędne dla podkreślenia relacji jaka może zachodzić między coachingiem a zarządzaniem.

Natomiast w rozdziale trzecim zostaną opisane liczne możliwości zastosowania coachingu w przedsiębiorstwie. Zostaną w nim przede wszystkim omówione główne rodzaje coachingu biznesowego. Najpierw uwaga będzie skoncentrowana na coachingu kadry kierowniczej. Kolejno zostanie omówiona postać menedżera-coacha i korzyści płynące z wdrożenia coachingu wewnętrznego w ramach organizacji. Następnie zostanie opisany coachingowy styl zarządzania oraz znaczenie kultury organizacyjnej w przebiegu procesu coachingowego.

Rozdział czwarty traktuje o korzyściach płynących z zastosowania coachingu w organizacji z uwzględnieniem krótkiego przeglądu modeli coachingowych. Przedmiotem tego rozdziału będzie również wprowadzenie do koncepcji Frederica Laloux, mówiącej o Organizacjach Turkusowych. Zostaną w nim podjęte także rozważania o możliwym wykorzystaniu coachingu w obliczu zarządzania, uwzględniającego rozwój ludzkiej świadomości.

## ROZDZIAŁ PIERWSZY

### Czym jest coaching

#### 1.1. Czym jest, a czym nie jest coaching

Wielokrotnie osoby na stanowiskach kierowniczych, będące członkami zarządu czy też pełniące funkcję menedżera, zadają pytanie o coaching. O ile korzystanie z wszelkiego rodzaju doradztwa czy mentoringu oraz wprowadzanie zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji nie jest im obce, to pytają o sens coachingu i czym on się różni od powyżej wymienionych pojęć.

Coaching jest profesją stosunkowo nową, a każda z napotkanych definicji w literaturze przedmiotu zwraca uwagę na jego inne aspekty. W książce pt. *Psychologia coachingu biznesowego* można odnaleźć opis coachingu jako „narzędzia, które ma na celu wspieranie rozwoju kompetencji pracownika, a w konsekwencji wzrost jego efektywności”<sup>2</sup>. Coaching powinien także zakładać wysoką samoświadomość osoby coachowanej, jej poczucie odpowiedzialności za podejmowane decyzje oraz działania, a także chęć wprowadzenia zmian<sup>3</sup>. Każdy proces coachingowy właściwie koncentruje się na wydobyciu wewnętrznego potencjału klienta, na pracy na jego zasobach, upatrując w nich wszystkiego, co jest niezbędne do wprowadzenia zmian oczekiwanych przez klienta.

Podobnie, lecz bardziej szczegółowo, charakteryzuje pojęcie coachingu Robert Grzybek. Jego zdaniem coaching jest „metodą rozwojową, stosowaną przez jedną osobę (trenera, coacha, menedżera) wobec innej osoby lub grupy osób (zdrowych, niezaburzonych), której celem jest pomoc w szeroko rozumianym rozwoju”<sup>4</sup>. Co więcej, doprecyzowuje tą definicję o takie cechy jak zindywidualizowany proces rozwojowy, proces ściśle związany z informacją zwrotną oraz z motywacją, forma wsparcia w sytuacjach dla nas nowych oraz jako środek do poprawy samooceny, który zakłada relację partnerską oraz transparentność coacha podczas procesu coachingowego<sup>5</sup>.

W książce pt. *Coaching kadry kierowniczej* autorstwa Sabine Dembkowski, Fiony Eldridge oraz Iana Huntera można znaleźć zbiór różnych definicji coachingu, doskonale przedstawiający różnorodność aspektów uwzględnianych przez autorów. Jedna z nich mówi,

---

<sup>2</sup> Z. Nieckarz, S. Celińska-Nieckarz, D. Godlewska-Werner, *Psychologia coachingu biznesowego*, Gdańsk 2013, s. 10.

<sup>3</sup> Zob. Tamże.

<sup>4</sup> R. Grzybek, *Coaching odczarowany*, Warszawa 2017, s. 21.

<sup>5</sup> Zob. Tamże, s. 249.

iz coaching to: „Rozwijanie wiedzy i umiejętności osoby w celu poprawy funkcjonowania zawodowego, które ma prowadzić do realizacji celów organizacyjnych. Nastawienie na wysokie osiągnięcia i doskonałość w pracy może wywierać wpływ na życie prywatne pracownika. Coaching zazwyczaj trwa krótko i skupia się na konkretnych umiejętnościach i celach”<sup>6</sup>. Natomiast Janice Caplan zwróciła uwagę na postać coacha, który jest „współpracującym partnerem osoby uczącej się, pomaga jej osiągnąć cele, rozwiązywać problemy, uczyć się i rozwijać”<sup>7</sup>. Z kolei jedna z pierwszych definicji, sformułowana przez Erica Parsloe, opisuje coaching jako „proces, który umożliwia uczenie się i rozwój, a dzięki nim poprawę wyników”<sup>8</sup>.

Jednakże, aby lepiej zrozumieć istotę coachingu, należy zapoznać się z jego głównymi założeniami. Przede wszystkim coaching zakłada, iż klient korzystający z usług profesjonalnego coacha, posiada niezbędne zasoby, umożliwiające mu osiągnięcie pożądaných rezultatów. To właśnie osoba coachowana wyznacza cel na sesję oraz na cały proces coachingowy, a także decyduje o tym, w jaki sposób będzie go realizowała. W rękach klienta jest także decydowanie o tempie pracy, robieniu postępów oraz o trybie wprowadzanych zmian. Rola coacha w większości koncentruje się na samej obecności. Jest on osobą wspierającą klienta w całym procesie<sup>9</sup>. Jego zadaniem jest dbanie o jasne i precyzyjne wyznaczenie celu na daną sesję coachingową, jak i na cały proces. Dzięki zadawaniu pytań otwartych, coach w taki sposób prowadzi sesję, że klient lepiej organizuje swoje myśli i samodzielnie formułuje wnioski, płynące z własnych doświadczeń. Coach ma także stanowić wsparcie i pilnować, aby sesja coachingowa miała określony cel i do niego zmierzać, często z wykorzystaniem odpowiednich narzędzi oraz modeli coachingowych. Nadrzędnym celem coacha jest budowanie samoświadomości klienta, dbanie o jego poczucie bezpieczeństwa w trakcie procesu, a także poszerzanie jego horyzontów myślowych za pomocą umiejętności zmiany perspektywy. Coach w myśl metody fenomenologicznej, zawiesza swoje sądy i jest daleki od wartościowania postawy oraz zachowania osoby coachowanej. Można powiedzieć, iż stanowi uosobienie jej sumienia. Czuwając nad rozwojem klienta, budując jego motywację, stara się

---

<sup>6</sup> S. Dembkowski, F. Eldridge, I. Hunter, *Coaching kadry kierowniczej*, red. E. Hornowska, Warszawa 2014, s. 175.

<sup>7</sup> J. Caplan, *Coaching for the future: How smart companies use coaching and mentoring*, London 2003, cyt. za: B. Wujec, *Geneza i definicje coachingu*, „Coaching Review” 1/2012, nr 4, s. 11.

<sup>8</sup> E. Parsloe, *The Manager as Coach and Mentor*, cyt. za: S. Dembkowski, F. Eldridge, I. Hunter, *Coaching kadry kierowniczej*, dz. cyt., s. 175.

<sup>9</sup> Zob. M. Wilczyńska, M. Nowak, J. Kućka, J. Sawicka, K. Sztajerwald, *Moc coachingu. Poznaj narzędzia rozwijające umiejętności i kompetencje osobiste*, Gliwice 2013, s. 22–23.

wesprzeć go w wyjściu naprzeciw obawom oraz możliwym przeszkodom, pojawiającym się na jego drodze<sup>10</sup>.

Coaching niejednokrotnie bywa mylony z innymi interwencjami, takimi jak chociażby mentoring, doradztwo, konsulting czy psychoterapia. Wiele dyscyplin miało wpływ na rozwój coachingu, dlatego też często można znaleźć w nim cechy wspólne z innymi dziedzinami. Można do nich zaliczyć między innymi psychologię, inteligencję emocjonalną czy też teorię motywacji<sup>11</sup>. Najczęściej jednak coaching jest błędnie utożsamiany z mentoringiem. Zarówno coaching, jak i mentoring zawierają w sobie relację między dwiema osobami, ukierunkowaną na naukę oraz rozwój<sup>12</sup>, ale istnieją też między nimi znaczące różnice. Interwencja coachingowa jest najczęściej krótkotrwała i dotyczy przede wszystkim umiejętności lub poprawy efektywności działań klienta, znowuż mentoring charakteryzuje się długotrwałością i zorientowaniem na funkcjonowanie podopiecznego w organizacji<sup>13</sup>. Pod postacią mentora kryje się zazwyczaj osoba doświadczona, pełniąca funkcję na wysokim szczeblu w przedsiębiorstwie, która nie jest bezpośrednim przełożonym swojego podopiecznego oraz mająca pełną dowolność w dostosowaniu środków edukacyjnych, służących przekazywaniu jego wiedzy i doświadczenia<sup>14</sup>. Jenny Rogers w swojej książce pt. *Coaching. Podstawy umiejętności* twierdzi zaś, że w mentoringu można działać zgodnie z regułami obowiązującymi w coachingu, a wówczas mentoring i coaching będą dla siebie tylko synonimami. Kontynuując myśl, twierdzi, że mentoring jest przestarzałym określeniem coachingu<sup>15</sup>. John Whitmore polemizuje z takim poglądem, a zarazem uważa, że coaching wymaga jedynie specjalistycznej wiedzy ze swojej dziedziny, a nie z każdej i to jest jego mocną stroną<sup>16</sup>.

Kolejną często myloną z coachingiem interwencją jest doradztwo. Udzielanie rad to nie to samo, co proces coachingowy. Jednakże główną różnicą jest kwestia odpowiedzialności. Osoba korzystająca z usług doradcy może skorzystać z sugerowanych rozwiązań. Może się też jednak okazać, że nie będą one satysfakcjonujące, a za podjęte decyzje często będzie obwiniana osoba, która udzieliła takiej porady. Coaching w tym zakresie skupia się na budowaniu u klienta świadomości, że to on jest osobą decyzyjną, w pełni odpowiedzialną za swoje postępowanie. Jednakże istnieje rodzaj coachingu, w którym dopuszczalne jest udzielanie rad. Jest to jedna

---

<sup>10</sup> Zob. M. Zubrzycka-Nowak, K. Rybczyńska, S. Monostori, *Czym (nie) jest coaching. Prawdy i mity o coachingu*, Sopot 2009, s. 12–15.

<sup>11</sup> Zob. S. Dembkowski, F. Eldridge, I. Hunter, *Coaching kadry kierowniczej*, dz. cyt., s. 179.

<sup>12</sup> Zob. R. Grzybek, *Coaching odczarowany*, dz. cyt., s. 250.

<sup>13</sup> Zob. Tamże.

<sup>14</sup> Zob. Tamże.

<sup>15</sup> Zob. J. Rogers, *Coaching. Podstawy umiejętności*, tłum. K. Konarowska, D. Porążka, Gdańsk 2015, s. 29.

<sup>16</sup> Zob. J. Whitmore, *Coaching. Trening efektywności*, tłum. M. Sobczak, Warszawa 2011, s. 21.



z technik coachingu prowokatywnego, która ma skłonić osobę coachowaną do obrony swojego stanowiska. Zagrożenie, które niesie ze sobą doradztwo, to poczucie zagubienia i bezradności u klienta. Coaching zaś wzmacnia poczucie satysfakcji z własnego działania, zwieńczonego sukcesem<sup>17</sup>.

Inną błędnie utożsamianą z coachingiem formą pracy z drugim człowiekiem jest konsulting. Konsultacje kojarzone są z wizytą u lekarza oraz stawianą podczas niej diagnozą, a zatem mamy do czynienia ze specjalistą w danej dziedzinie. Z konsultingu korzysta także wiele organizacji oraz przedsiębiorstw, gdy potrzeba świeżego spojrzenia na dane problemy<sup>18</sup>. Rezultatem konsultingu są najczęściej pewne zalecenia lub rady, których celem jest poprawienie sytuacji. Konsulting jest bardzo zbliżony do doradztwa, w ten sam sposób funkcjonuje kwestia odpowiedzialności oraz podejmowania decyzji. Natomiast coach nie musi być specjalistą w danej dziedzinie, gdyż bazuje na wiedzy i potencjale klienta. Jego celem jest stawianie pytań, a nie diagnoz<sup>19</sup>.

Coaching nie jest również terapią, jednakże w tym przypadku różnice nie są tak oczywiste. Biorąc pod uwagę fakt, że można wyszczególnić wiele różnych rodzajów terapii, które uwzględniają odmienne podejście do klienta czy też pacjenta. Terapia charakteryzuje się koncentracją na problemie, z którym przychodzi pacjent. Celem terapii jest zatem zrozumienie pacjenta, a następnie chęć niesienia mu pomocy z danym problemem. Jednakże różnica nie leży po stronie stosowanych metod lub technik, lecz w głównych założeniach dotyczących percepcji świata czy problemów oraz podejścia do klienta. Skoro terapia jest formą pomocy w radzeniu sobie z problemem, to coaching będzie wspieraniem w przezwyciężaniu trudności oraz podejmowaniu wyzwań<sup>20</sup>.

Coaching na rynku pracy figuruje jako zawód, jednakże ze względu na jego interdyscyplinarny charakter istnieją pewne trudności związane z jego regulacją formalną, a mianowicie z ustaleniem, jakie formalne wymogi przyszedł coach musi spełnić oraz jakie kwalifikacje są niezbędne do wykonywania tej profesji. Jednym z dokumentów, które miały to zmienić, była Deklaracja Dublińska (*Dublin Declaration on Coaching*) z 2008 roku, w której uwzględniono, że coaching jest dyscypliną stosunkową nową, lecz to nie zmienia faktu, że należy go jasno i przejrzysto opisać, aby później możliwie jak najlepiej odnosić go do konkretnych zasad etycznych, sformułować adekwatne wytyczne związane z edukacją oraz

---

<sup>17</sup> Zob. M. Zubrzycka-Nowak, K. Rybczyńska, S. Monostori, *Czym (nie) jest...*, dz. cyt., s. 86–93.

<sup>18</sup> Zob. A. Zastawna, *Coaching a inne formy rozwoju osobistego i zawodowego* [http://www.biznesplus.pl/coaching\\_rozwoj/](http://www.biznesplus.pl/coaching_rozwoj/) [dostęp dn. 5.03.2020].

<sup>19</sup> Zob. M. Zubrzycka-Nowak, K. Rybczyńska, S. Monostori, *Czym (nie) jest...*, dz. cyt., s. 79–85.

<sup>20</sup> Zob. Tamże, s. 103.

określić jego standardy działania<sup>21</sup>. Deklaracja Dublińska także podkreślała, iż przed właśnie tym zawodem stoją poważne wyzwania, generowane przez zmieniające się warunki ekonomiczno-społeczne<sup>22</sup>.

Istnieje poza tym wiele organizacji i stowarzyszeń, podejmujących próbę regulacji zawodu coacha, a mianowicie: *International Coaching Community* (ICC), *International Coach Federation* (ICF), *European Mentoring and Coaching Council* (EMCC), *Worldwide Association of Business Coaches* (WABC). Jednakże Robert Grzybek w swojej książce zadaje pytanie, czy dążenie do profesjonalizacji coachingu jest w ogóle potrzebne, biorąc pod uwagę fakt, że zawód menedżera w ogóle czy menedżera HR nie jest w żadnym razie zawodem regulowanym, a menedżerów jest znacznie więcej niż coachów<sup>23</sup>.

## 1.2. Podstawy coachingu

Poruszając kwestię coachingu nie sposób pominąć cechy charakteryzujące dobry coaching, a więc jego podstawy. Punktem wyjścia dla każdego coacha powinna być umiejętność aktywnego słuchania oraz zadawania pytań. Aktywne słuchanie, zwane także autentycznym, cechuje przede wszystkim pełna koncentracja na rozmówcy, atmosfera pełna zaufania, wzajemnego szacunku i serdeczności, brak udzielania rad oraz wstrzymanie się od wydawania oceny czy też osądów.

W literaturze można odnaleźć liczne teksty dotyczące uważnego słuchania, a szczególnie jego podziału na różne poziomy. W książce pt. *Coaching odczarowany* autor powołuje się na podział sformułowany przez Petera Thomsona, brytyjskiego trenera rozwoju osobistego. Wyróżnił on sześć poziomów słuchania, zależnych od samoświadomości coacha. Pierwszy poziom to nieprzytomny wzrok – na tym poziomie słuchacz jest nieobecny, nie podąża za rozmówcą. Kolejny to automatyczna odpowiedź – w większości jest to etap zależny od samopoczucia coacha, który w danym momencie jest zbyt zmęczony, by pozostać w skupieniu lub nie ma ochoty na rozmowę; ten poziom charakteryzują lakoniczne i zdawkowe odpowiedzi. Trzeci etap to możliwość powtórzenia kilku ostatnich słów – słuchacz przez znaczą część rozmowy pozostaje wycofany, pogrążony we własnych rozmyślaniach, jednakże istnieje możliwość zapamiętania kilku ostatnich słów, które najprawdopodobniej pozostaną pozbawione kontekstu. Czwarty szczebel to zdolność odpowiedzi na pytania – na tym etapie

---

<sup>21</sup> Zob. Z. Nieckarz, S. Celińska-Nieckarz, D. Godlewska-Werner, *Psychologia coachingu biznesowego*, dz. cyt., s. 10.

<sup>22</sup> Zob. Tamże.

<sup>23</sup> Zob. R. Grzybek, *Coaching odczarowany*, dz. cyt., s. 252–253.

można dopiero mówić o autentycznym słuchaniu; słuchacz stara się zrozumieć wypowiedź rozmówcy, potrafi odpowiedzieć na jego pytania i brać czynny udział w dialogu. Umiejętność wyjaśnienia tematu danej rozmowy osobie trzeciej – zaangażowanie w rozmowę jest na tyle silne, że słuchacz jest w stanie wytłumaczyć przedmiot konwersacji osobie niezaangażowanej w dyskusję charakteryzuje poziom piąty. Najwyższy poziom to poziom szósty, w ramach którego istnieje możliwość nauczania osoby trzeciej. Jest to etap, który wymaga od coacha lub osoby słuchającej pełnego skupienia, mobilizacji oraz zapamiętywania przekazywanych treści; słuchacz jest w stanie wejść w rolę rozmówcy, by przekazać komuś innemu wiedzę<sup>24</sup>.

Należy zwrócić także uwagę na liczne bariery, które często powodują, że utrzymanie dobrego kontaktu z klientem jest niemożliwe. Jedną z takich barier jest obawa, że coach nie sprosta oczekiwaniom klienta, co skutkuje brakiem świadomego udziału w sesji coachingowej<sup>25</sup>. Inną przeszkodą jest silna potrzeba sympatii ze strony osoby coachowanej oraz jego akceptacji lub wręcz przeciwnie – chęć ocenienia klienta, jego aparycji, zawodu czy też po prostu przekonań<sup>26</sup>.

Kolejną bardzo ważną cechą coacha jest umiejętność zadawania pytań otwartych. Można nawet stwierdzić, iż pytania są fundamentem całego coachingu. Coach, bazując wyłącznie na zasobach swojego klienta, stara się zadawać pytania, które w rezultacie skłonią osobę coachowaną do refleksji, poszerzą jej samoświadomość, generując tym samym nowe pomysły. Efektywne pytania to przede wszystkim pytania, które zaczynają się od słów „co” i „jak”. Pytania, które są krótkie, treściwe, wychodzące poza wiedzę o faktach. Jednakże nie jest to umiejętność łatwa, ze względu na wielość różnorodnych pułapek związanych ze stawianiem pytań, do których można zaliczyć między innymi pytania zamknięte, udzielanie rady pod postacią pytania, stawianie pytań zbyt zawiłych i skomplikowanych, pytania rozpoczynające się od słowa „dlaczego” oraz pytania, które pozyskują informacje nieważne dla przebiegu procesu coachingowego<sup>27</sup>.

Następną istotną cechą, którą powinien przejawiać dobry i skuteczny coach, jest umiejętność dostosowania języka do tego, którym posługuje się klient. Język zmienia się zwykle w zależności od emocji towarzyszących osobie coachowanej, co niejednokrotnie bywa cenną wskazówką dla coacha., w którym kierunku ma podążać<sup>28</sup>. W literaturze przedmiotu

---

<sup>24</sup> Zob. R. Grzybek, *Coaching odczarowany*, dz. cyt., s. 180.

<sup>25</sup> Zob. J. Rogers, *Coaching. Podstawy umiejętności*, dz. cyt., s. 57.

<sup>26</sup> Zob. Tamże.

<sup>27</sup> Zob. J. Rogers, K. Whittleworth, A. Gilbert, *Menedżer jako coach. Nowoczesny styl zarządzania*, tłum. K. Konarowska, D. Porążka, Sopot 2016, s. 115–118.

<sup>28</sup> Zob. J. Rogers, *Coaching. Podstawy umiejętności*, dz. cyt., s. 82.

można znaleźć liczne modele języka, z których coach może, lecz nie musi skorzystać. Autorem jednego z takich modeli był niemiecki psycholog Friedemann Schulz von Thun, specjalizujący się głównie w dziedzinie komunikacji interpersonalnej. Jego zdaniem każdy komunikat generowany przez człowieka dotyka czterech poziomów, dlatego też koncepcja ta składa się z czterech elementów. Pierwszym z nich jest treść wypowiedzi, czyli przekazanie treści logicznej, informacji lub też faktu. Kolejnym relacja z rozmówcą, gdzie istotne jest odczytanie komunikatów niewerbalnych, dotyczących stosunku do rozmówcy. Następnie ujawnienie siebie poprzez uwzględnienie w wypowiedziach informacji związanych bezpośrednio z podejściem do samego siebie, a także z emocjami, które żywimy względem siebie. Czwartym elementem jest wpływ, niejednokrotnie pojawiający się w wypowiedziach za sprawą apelu lub po prostu intencjonalnego wywarcia wpływu na rozmówcę<sup>29</sup>.

Wymienione powyżej cechy to tylko niektóre z licznych wachlarza umiejętności, które powinien posiadać dobry coach. International Coach Federation Poland sporządziło obszerną, a zarazem szczegółową listę kompetencji coachingowych, aby klarownie przedstawić specyfikę umiejętności coacha. ICF nazywa te kompetencje kluczowymi (*core competencies CC*) i dzieli je w pierwszej kolejności na sporządzenie zasad współpracy, które uwzględniają m.in. działanie według Kodeksu Etycznego oraz standardu etycznego niezbędnego w zawodzie coacha oraz zawarcie kontraktu z klientem. Kolejno ICF zwraca uwagę na współtworzenie relacji, czyli zadbanie o atmosferę pełną zaufania i poczucia bezpieczeństwa, a także nacisk na obecność coachingową. Każda z tych składowych sprzyja w dużej mierze budowaniu relacji o głębszym znaczeniu. ICF do nieodzownych umiejętności coacha zalicza również efektywne komunikowanie się, pod którego pojęciem kryje się autentyczne słuchanie, zdolność do zadawania mocnych pytań oraz dostosowanie nie tylko języka, ale także sposobu komunikacji do klienta. Ostatnią grupą kluczowych kompetencji jest wspieranie procesu uczenia i osiągania rezultatów, a dokładniej zapewnienie wsparcia klientowi w budowaniu jego samoświadomości, umiejętność planowania oraz wyznaczania sprecyzowanych celów, czy tak ważna w procesie coachingowym ewaluacja postępów<sup>30</sup>.

Podstaw coachingu nie należy tylko poszukiwać w umiejętnościach profesjonalnego coacha, lecz także na gruncie teoretycznym. Coaching jako interdyscyplinarny kierunek czerpie

---

<sup>29</sup> Zob. R. Grzybek, *Coaching odczarowany*, dz. cyt., s. 187.

<sup>30</sup> International Coach Federation Poland, *Kompetencje* <https://icf.org.pl/kompetencje/> [dostęp dn. 8.02.2020].

z wielu dziedzin, jednakże trudno jasno określić, która nauka stanowi jego bazą teoretyczną<sup>31</sup>. W większości podstaw coachingu upatruje się w różnych koncepcjach psychologicznych.

Jedną z takich teorii jest koncepcja poznawczo-behawioralna, która zakłada, że odczuwane emocje są wynikiem podejścia i poglądów danej osoby, co ma znaczny wpływ na percepcję poszczególnych sytuacji oraz wydarzeń. W związku z czym, coaching znajduje tutaj zastosowanie w postaci poszerzania i budowania samoświadomości klienta oraz większej wnikliwości we własne uczucia, które powinny być wspierające w interpretowaniu zdarzeń. Przejawianie kontroli nad emocjami, które niejednokrotnie są wywoływane przez bodźce zewnętrzne, sprzyja sprawniejszemu rozwiązywaniu problemów, zwiększa wydajność, poprawia odporność psychiki, a także redukuje poziom stresu<sup>32</sup>.

Inną perspektywą, która może stanowić bazę dla coachingu, jest perspektywa psychodynamiczna. Odwołuje się ona głównie do negatywnych odczuć, które towarzyszyły działaniom podjętym przez daną jednostkę w przeszłości, a zarazem stworzyły mechanizmy wpływające na jakość jej aktualnego życia. Celem podejścia psychodynamicznego jest wprowadzenie istotnych zmian w zachowaniu, co miałyby skutkować lepszym radzeniem sobie w sytuacjach konfliktowych, wykazaniem większych zdolności adaptacyjnych oraz przejawem wzmocnionej odporności na zachodzące zmiany<sup>33</sup>. Bruce Peltier w swojej książce twierdził, że właśnie coach, który jest zorientowany na konkretne działanie oraz operuje mechanizmami psychodynamicznymi, będzie niebywale skuteczny w swojej profesji<sup>34</sup>.

Jednak mimo wszystko najczęściej z coachingiem bywa kojarzona psychologia pozytywna ze względu na istniejące w niej narzędzia, metody psychometryczne oraz ogólne zorientowanie na samodoskonalenie i rozwój osobisty. Jej celem jest stworzenie teorii optymalnego funkcjonowania człowieka, co miałyby zaowocować generalnie poprawą jakości życia ludzi (mimo przykrych doświadczeń), a nie tylko rozwiązywanie bieżących problemów, czym zajmują się często inne nurty. Sam twórca psychologii pozytywnej, Martin Seligman, zauważył iż „większość psychologów zajmuje się przez całe życie tradycyjnymi kategoriami problemów: depresją, sukcesem, zdrowiem, klęskami politycznymi, przedsiębiorstwami, rodzicielstwem i tym podobnymi sprawami”<sup>35</sup>. Czas zwrócić uwagę na ambiwalencję, która

---

<sup>31</sup> Zob. Z. Nieckarz, S. Celińska-Nieckarz, D. Godlewska-Werner, *Psychologia coachingu biznesowego*, dz. cyt., s. 34.

<sup>32</sup> Zob. Tamże, s. 34–35.

<sup>33</sup> Zob. Tamże, s. 36–37.

<sup>34</sup> Zob. B. Peltier, *Psychologia coachingu kadry menedżerskiej. Teoria i zastosowanie*, tłum. G. Skoczylas, Poznań 2005, s. 68.

<sup>35</sup> M. E. P. Seligman, *Optymizmu można się nauczyć. Jak zmienić swoje myślenie i swoje życie*, tłum. A. Jankowski, Poznań 1993, s. 31.

występuje w człowieku, a mianowicie współwystępowanie uczuć i emocji niejednokrotnie ze sobą sprzecznych, negatywnych i pozytywnych, co może wprowadzać człowieka w stan wewnętrznego rozbicia, ale może też mu sprzyjać. Zaakceptowanie owej ambiwalencji może skłonić do spojrzenia wewnątrz siebie i przyczynić się do pełniejszego, lepszego zrozumienia samego siebie<sup>36</sup>.

Reasumując, nie ma jednej, spójnej bazy teoretycznej dla procesu coachingowego, ani również empirycznych dowodów, iż właśnie chociażby powyżej wymienione perspektywy i podejścia mogły mieć wymierny wpływ na dany rezultat sesji coachingowej czy też całego procesu. Niemniej jednak w literaturze przedmiotu najczęściej spotyka się wskazywanie psychologii jako inspiracji czy źródeł dla metody coachingowej<sup>37</sup>.

### 1.3. Przegląd i kategoryzacja odmian coachingu

Coaching w swej istocie jest jednorodny, bazuje zawsze na takim samym nastawieniu, sprzyjającym budowaniu atmosfery pełnej zaufania, skutkującej wzajemnym szacunkiem, efektywną komunikacją interpersonalną oraz osiąganiem wyznaczonych celów. Jednakże zgłębiając literaturę przedmiotu, można napotkać wiele różnych podziałów coachingu. Jednym z najpopularniejszych podziałów jest podział wynikający z ilości osób coachowanych, a mianowicie wyróżnia się coaching indywidualny, coaching grupowy oraz coaching zespołowy. W ramach coachingu indywidualnego uczestniczy tylko jeden klient, jest to tzw. formuła „jeden na jeden”. Z kolei w coachingu grupowym bierze udział kilka osób, lecz każda z nich ma swój własny, odrębny od grupy cel. Natomiast coaching zespołowy, charakteryzuje się pracą z konkretnym zespołem, posiadającym jeden, wspólny dla wszystkich cel i dąży do jego realizacji.

Zważając na fakt, iż coaching jest dyscypliną dynamicznie rozwijającą się, wykształciło się w jego ramach wiele różnych specjalizacji. Jednakże można napotkać też takie rodzaje coachingu, które nie mają podstaw naukowych i deprecjonują pojęcie coachingu, jest to m.in. *co-active coaching* lub *performance coaching*<sup>38</sup>. Do najpowszechniejszych w literaturze odmian coachingu można zaliczyć coaching życiowy (znacznie popularniejsza nazwa figurująca w środowisku coachingowym to *life coaching*), skupiający się na celach osobistych oraz coaching biznesowy (*business coaching*), ograniczający się głównie do celów

---

<sup>36</sup> Zob. Z. Nieckarz, S. Celińska-Nieckarz, D. Godlewska-Werner, *Psychologia coachingu biznesowego*, dz. cyt., s. 36–37.

<sup>37</sup> Zob. Tamże, s. 40.

<sup>38</sup> Zob. J. Żukowska, *Naukowe ujęcie coachingu* [w:] *Człowiek w organizacji. Teoria i praktyka*, red. P. Wachowiak, Warszawa 2012, s. 277.

biznesowych, w dużej mierze do poprawy efektywności, poszerzenia perspektywy i dostrzeżenia nowych możliwości<sup>39</sup>. Równie popularnymi typami coachingu z uwagi na rodzaj adresata i sprofilowanie procesu jest coaching zawodowy, zorientowany na rozwój kariery, wspierający proces nabywania nowych kompetencji, koniecznych do osiągnięcia sukcesu<sup>40</sup>, a także coaching kadry kierowniczej, znany jako *executive coaching*, umożliwiający świadome zarządzanie osób na stanowiskach kierowniczych oraz opracowanie niezbędnych strategii przedsiębiorstwa<sup>41</sup>. Podobnym do coachingu kadry kierowniczej jest coaching menedżerski, dedykowany kierownikom oraz menedżerom danego szczebla<sup>42</sup>. Interesującym, lecz nieco odmiennym pod względem metody coachingiem, jest coaching prowokatywny. Jego celem jest wzburzenie klienta i sprowokowanie go do przyjęcia konkretnego stanowiska, osiągając tym samym zamierzone rezultaty.

Jedną z najważniejszych różnic pomiędzy *life* a *business* coachingiem jest to, iż w przypadku tego pierwszego klient sam finansuje swoje sesje. Inaczej zaś jest w tym drugim, który rozpoczyna się spotkaniem trójstronnym: klient – coach – sponsor. Często coaching biznesowy, z uwzględnieniem coachingu menedżerskiego i kadry kierowniczej, jest przeprowadzany na zlecenie osoby, będącej częścią zarządu danego przedsiębiorstwa czy też organizacji, a cel procesu coachingowego będzie narzucany odgórnie. Warto nadmienić, iż niejednokrotnie zdarza się jednak, że podczas coachingu indywidualnego, niezależnie od zakładanego na początku spotkania celu, sfera prywatna przeplata się ze sferą zawodową. W tym aspekcie rozróżnienie *life coachingu* od *business coachingu* zależne jest tylko od rozłożenia akcentu na daną kwestię<sup>43</sup>.

Jeszcze innym, aczkolwiek bardzo ważnym podziałem dla kontekstu niniejszej pracy, jest podział ze względu na tzw. „pochodzenie” coacha. Gdy coach nie jest częścią przedsiębiorstwa lub organizacji, mowa o coachingu zewnętrznym (*external coaching*). Jednakże, kiedy sesje są prowadzone przez pracownika firmy, który został uprzednio przeszkolony i nabył niezbędne ku temu kompetencje, wówczas odbywa się proces coachingowy w zakresie coachingu wewnętrznego (*internal coaching*)<sup>44</sup>.

Istnieje znaczne więcej podziałów coachingu, jednakże nie sposób ich wszystkich przytoczyć. W każdym z głównych obszarów coachingu można wyszczególnić kolejne typy.

---

<sup>39</sup> Zob. B. Wujec, *Geneza i definicje coachingu*, „Coaching Review” 1/2012, nr 4, s. 22.

<sup>40</sup> Zob. M. Wilczyńska, M. Nowak, J. Kućka, J. Sawicka, K. Sztajerwald, *Moc coachingu...*, dz. cyt., s. 21.

<sup>41</sup> Zob. Tamże.

<sup>42</sup> Zob. Tamże.

<sup>43</sup> Zob. J. Żukowska, *Naukowe ujęcie coachingu*, dz. cyt., s. 280.

<sup>44</sup> Zob. B. Wujec, *Geneza i definicje coachingu*, dz. cyt., s. 22.

Różnorodność tych podziałów świadczy o chęci jak najdokładniejszego sprecyzowania coachingu przez badaczy, wyodrębnienia obszarów życia, których może dotyczyć, a przede wszystkim kogo, czyli grupy docelowej danego rodzaju coachingu. Celem takiego działania jest także pozostawienie możliwości wyboru osobie chętnej do udania się na proces coachingowy, z którego rodzaju coachingu powinna skorzystać w zależności od swoich własnych potrzeb.



## ROZDZIAŁ DRUGI

### Zarządzanie kapitałem ludzkim

#### 2.1. Przemiany gospodarcze w okresie XIX-XXI wieku a rozwój funkcji personalnej

Na przestrzeni wieków można było zaobserwować różne przemiany gospodarcze - od gospodarki industrialnej, poprzez gospodarkę centralnie regulowaną, aż do gospodarki rynkowej, aktualnie już gospodarki opartej na wiedzy. Kilkadziesiąt lat zmian, przeobrażeń i transformacji gospodarki, które przyniosły zmianę profilów przedsiębiorstw, pokazały czynniki decydujące o ich sukcesie oraz zmieniły rolę człowieka w przedsiębiorstwie, a w konsekwencji doprowadziły do praktycznie nieograniczonej dostępności dóbr dla konsumentów<sup>45</sup>. Aktualnie w procesach wytwórczych, produkcyjnych czy montażowych maszyna zastąpiła człowieka, który teraz pełni rolę nadzorcy nad tymi urządzeniami. W tych okolicznościach coraz większe znaczenie i wartość ma wiedza, umiejętności czy kwalifikacje zatrudnionych osób.

W okresie transformacji gospodarki nastąpiła duża ewolucja funkcji personalnej. Gospodarka oparta na wiedzy wpływa na rozwój przedsiębiorstw, w których głównymi wartościami są: specjalizacja, wiedza i informacja. Decydujący wpływ na wzrost tych wartości ma kapitał intelektualny, przede wszystkim kapitał ludzki. To człowiek z jego zasobami wiedzy i chęcią jej poszerzania, kreatywnością, przedsiębiorczością, orientacją na rozwój oraz kreacją innowacji przyczynia się bezpośrednio do rozwoju przedsiębiorstwa poprzez wzrost kapitału intelektualnego<sup>46</sup>. Ciągły rozwój gospodarki powoduje zmiany w podejściu do człowieka. Zmiany w funkcji personalnej powodują powstanie nowych kierunków w sferze zarządzania, takich jak kariera bez granic, organizacja samoucząca, zarządzanie talentami, zarządzanie międzynarodowe<sup>47</sup>. W takich nowych okolicznościach „założenia koncepcji Zarządzania Zasobami Ludzkimi stały się niewystarczające i pojawiła się konieczność ciągłego rozwoju funkcji personalnej”<sup>48</sup>. Warunki funkcjonowania w gospodarce opartej na wiedzy silnie oddziałują na transformację funkcji personalnej, orientując ją w kierunku kapitału ludzkiego. Co więcej, żyjemy w czasach, gdzie dostęp społeczeństwa do informacji zdominował sposób

---

<sup>45</sup> Zob. M. Gableta, *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, Wrocław 2003, s. 48.

<sup>46</sup> Zob. K. Huk, *Wzrost znaczenia człowieka w gospodarce opartej na wiedzy – od zarządzania zasobami ludzkimi do zarządzania kapitałem ludzkim*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2013, z. 35, s. 215.

<sup>47</sup> Zob. Tamże.

<sup>48</sup> Tamże.

funkcjonowania gospodarki. Głównymi zasobami gospodarki opartej na wiedzy, obok kapitału, surowców i pracy są: wiedza i informacja<sup>49</sup>. Zaś filarami wiedzy w tej gospodarce jest kapitał ludzki oraz kapitał społeczny, w którego skład wlicza się zaufanie, sieci społeczne, kooperacja, ICT (*Information and Communication Technology*), a także zarządzanie wiedzą na poziomie organizacji<sup>50</sup>. Ten rodzaj gospodarki polega na „generowaniu, przyswajaniu, przekazywaniu i wykorzystaniu wiedzy w celach ekonomicznych i społecznych”<sup>51</sup>. Szczególną rolę mają tu organizacje posiadające w swoich zasobach pracowników wiedzy, którzy wraz z informacją stają się siłą napędową rozwoju tej gospodarki. Procesy organizacyjne w przedsiębiorstwach oraz umiejętność indywidualnego uczenia się muszą stawiać czoła technologiom informatycznym w komunikowaniu się i globalnej konkurencji. Obecna gospodarka przenika przez wszystkie obszary życia. Oddziałuje na funkcjonowanie ludzi zarówno w ich miejscu pracy, jak i w środowisku, w którym żyją na co dzień. Gospodarka oparta na wiedzy wpływa także na percepcję ludzi w aspekcie postrzegania własnych praw, kreując rosnące wymagania człowieka. Konsument-klient ma świadomość globalizacji, posiada umiejętności i zdaje sobie sprawę z łatwości dotarcia do produktów i usług. Ciągłe zmiany zachodzące w gospodarce wprowadzają konieczność transformacji przedsiębiorstw, zmiany mentalności ludzi, nauki i edukacji w celu dopasowania się do aktualnej rzeczywistości. Dlatego też elementy kapitału intelektualnego uważane są za filar gospodarki opartej na wiedzy, a jej rozwój uzależniony jest od wiedzy ludzi, której powiększenie oznacza rozwój kapitału ludzkiego i sposobu jego wykorzystania. „Walka o wzrost kapitału intelektualnego powinna się więc koncentrować na wzmacnianiu trzonu, tj. tej grupy stałych pracowników, którzy dysponują cenną, unikatową wiedzą”<sup>52</sup>.

Naturalną konsekwencją przeobrażeń gospodarczych była zmiana funkcji personalnej firmy, która skupia się na kwestii zarządzania pracownikami. Wpływ gospodarki opartej na wiedzy na funkcję personalną firmy oraz idąca za tym ewolucja w systemie zarządzania, doprowadziły do nowego postrzegania roli pracownika w firmie. W tym nowym trendzie pracownik wraz z jego zasobami wiedzy, zwłaszcza z wiedzą specjalistyczną, tworzy wartość przedsiębiorstwa.

---

<sup>49</sup> Zob. M. Nycz, *Rola wiedzy w gospodarce opartej na wiedzy* [w:] *Spółeczeństwo informacyjne. Gospodarka, technologie, procesy*, red. C. Hales, B. Mikula, Kraków 2011, s. 15.

<sup>50</sup> Zob. E. Skrzypek, *Gospodarka oparta na wiedzy i jej wyznaczniki*, „Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy”, z. 23, Rzeszów 2011, s. 279.

<sup>51</sup> T. Listwan, *Rozwój badań nad zarządzaniem zasobami ludzkimi w Polsce* [w:] *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, red. S. Lachiewicz, B. Nogalski, Warszawa 2010, s. 239, cyt. za: K. Huk, *Wzrost znaczenia...*, dz. cyt., s. 216.

<sup>52</sup> M. Gableta, *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, dz. cyt., s. 141.

Na przestrzeni lat funkcja personalna przybierała różne formy. Okres z przełomu XIX i XX wieku uważany jest za moment powstania samodzielnej funkcji personalnej. R. Owen jako pierwszy podkreślił, jak ważną rolę pełni kadra pracownicza. Zwracał on szczególną uwagę na znaczenie zasobów ludzkich w produkcji, stawiając je w jednym szeregu obok zasobów finansowych i materialnych<sup>53</sup>. Jednakże zanim do tego doszło, funkcja personalna przejawiała się w różnym stopniu na różnych etapach rozwoju.

Pierwszym stadium funkcji personalnej były lata 1885–1920, kiedy reprezentanci szkoły naukowego zarządzania, czyli F. W. Taylor, H. L. Gantt, L. i F. Gilbreth, K. Adamiecki, zauważyli związek pomiędzy wzrostem wydajności a podziałem zakresu obowiązków. W rezultacie koncentrowali swoją uwagę wokół eliminacji zbędnych czynności, które tylko zabierały czas, a nie sprzyjały produktywności. Głównym postulatem tego okresu było wynagradzanie pracownika za wykonaną przez niego pracę, a zatem pracownik, który pracował wydajniej i produkował więcej, powinien zarabiać więcej<sup>54</sup>.

Kolejnym etapem funkcji personalnej było podejście klasycznej szkoły zarządzania, inaczej szkoły administrowania, który przypadał na lata 1920–1950. H. Fayol, M. Weber oraz Ch. Bernard to główni inicjatorzy tego nurtu. Kładziono wówczas nacisk także na wzrost efektywności, ale w odniesieniu do przedsiębiorstwa jako całości, a nie jako wybiórczego wzrostu wydajności pracy wykonawczej. Szersze spojrzenie na pracownika wraz z jego umiejętnościami umożliwiło takie dobieranie personelu do stanowisk, aby efektywność pracy wykonawczej była większa, a w rezultacie lepiej mogło prosperować całe przedsiębiorstwo<sup>55</sup>.

Natomiast lata 1930–1950 zaowocowały powstaniem szkoły stosunków międzyludzkich. Jednym z najbardziej znanych prekursorów tej szkoły był E. Mayo, jednakże jej wybitnym reprezentantem był także F.J. Roethlisberger. Przedstawiciele tej szkoły zwrócili uwagę, jak środowisko społeczne pracy może oddziaływać na produktywność pracowników i ich efektywność, a w konsekwencji na rzetelność wykonywanych przez nich obowiązków. Wyróżnili kilka głównych czynników, które mogą mieć znaczny wpływ na funkcjonowanie personelu, a mianowicie: przynależność do danej grupy, komunikacja interpersonalna, tworzenie zespołów, gdyż w ich obrębie motywacja oraz poczucie solidarności jest większe oraz zwrócenie uwagi na poziom zadowolenia oraz satysfakcji pracowników<sup>56</sup>. Koncepcja ta

---

<sup>53</sup> R. J. Aldag, T. M. Stearns, *Management*, South-Western Publ., Cincinnati, OH, 1987, s. 33–34, cyt. za: A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, Warszawa 2008, cyt. za: K. Huk, *Wzrost znaczenia...*, dz. cyt., s. 217.

<sup>54</sup> Zob. K. Huk, *Wzrost znaczenia...*, dz. cyt., s. 218.

<sup>55</sup> Zob. M. Mijal, *Naukowe zarządzanie – nurt przemysłowy i administracyjny* [w:] *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, red. K. Klincewicz, Warszawa 2016, s. 62–63.

<sup>56</sup> Zob. K. Huk, *Wzrost znaczenia...*, dz. cyt., s. 218.

koncentruje się w dużej mierze na społecznych potrzebach pracowników i na zaangażowaniu ich w życie całej organizacji poprzez poprawienie komunikacji między pracownikami a zarządem<sup>57</sup>.

Ostatnim przełomowym etapem ewolucji funkcji personalnej była szkoła behawioralna z lat 50. XX wieku, do której przynależeli Ch. Argiris, R. Likert, D. McGregor. Stanowiła rozwinięcie niektórych postulatów poprzednich szkół, ale również zaproponowała inne rozwiązania. Idea grupy koncentrowała się tak, jak u poprzedników, wokół poprawy efektywności przedsiębiorstwa. Istotną różnicą w tym podejściu było wskazanie, iż wzrost efektywności całej organizacji miał być zbieżny nie tylko z realizacją celów ekonomicznych przedsiębiorstwa, lecz także z zaspokajaniem indywidualnych potrzeb pracowników<sup>58</sup>. Pracownicy sukcesywnie stawali się coraz bardziej samoświadomi i zmieniały się ich oczekiwania względem pracodawcy. Zarządzanie przedsiębiorstwem miało w tym czasie przełomowy moment, gdyż stwierdzono, że pracownicy powinni zacząć brać w nim czynny udział i mieć wpływ na podejmowane decyzje. Jego następstwem stał się model zasobów ludzkich, który uwzględniał wówczas nowatorskie podejście szkoły behawioralnej, a także postawienie na wykształcenie i pielęgnowanie w personelu postawy pełnej odpowiedzialności, wzmacnianie twórczego i kreatywnego myślenia, tym samym wierząc w rozwój pracowników, który miał mieć wymierny wpływ na rozwój całej organizacji<sup>59</sup>.

Funkcja personalna nadal podlega ciągłym wpływom zmiennych warunków gospodarki, zmian w przedsiębiorstwach oraz rosnącej świadomości i potrzeb pracowników. Coraz to nowsze koncepcje oraz modele, pojawiające się na różnych etapach rozwoju gospodarczego, umożliwiły skuteczniejsze, bardziej świadome (uwzględniające w większym stopniu podmiotowość pracownika) oraz efektywniejsze organizowanie funkcji personalnej w organizacjach. Funkcja personalna to nie tylko działanie zarządu przedsiębiorstwa, lecz także czynny wkład pracowników w jego prosperowanie.

## **2.2. Kapitał intelektualny**

W dobie XXI wieku postępująca globalizacja jest głównym czynnikiem, wpływającym na współczesną gospodarkę. Globalizacja związana nie tylko z modernizacją, automatyzacją, ale także z dalece idącą informatyzacją, wywołuje szereg nieuniknionych zmian na rynku

---

<sup>57</sup> Zob. M. Syjud, *Human relations* [https://mfiles.pl/pl/index.php/Human\\_relations](https://mfiles.pl/pl/index.php/Human_relations) [dostęp dn. 20.03.2020].

<sup>58</sup> Zob. R. Walkowiak, *Koncepcje zarządzania potencjałem społecznym organizacji* [w:] R. Walkowiak, I. Z. Czaplicka-Kozłowska, A. J. Kozłowski, S. Stachowska, *Zarządzanie potencjałem społecznym organizacji*, Olsztyn 2013, s. 21.

<sup>59</sup> Zob. K. Huk, *Wzrost znaczenia...*, dz. cyt., s. 218.

pracy. Zmiany te dotyczą zarówno specjalistów w zakresie mikro i makroekonomii, jak i zwykłych pracowników. Można by rzec, iż stanowi to wyzwanie pod wieloma względami. Począwszy od problemów gospodarczych, które nie zostały jeszcze rozwiązane, takie jak restrukturyzacja zatrudnienia czy poprawa wydajności pracy, po nowe, które generują niewątpliwie bardzo szybki postęp. Dynamicznie dokonujące się przemiany, które zmuszają pracowników do równie szybkiego adaptowania się do nowej sytuacji oraz do nieustannego nabywania wiedzy, determinują także zmiany w sferze zarządzania i zwrócenie większej uwagi na pracowników. W odpowiedzi na wyzwania dotyczące bezpośrednio osób zatrudnionych pojawia się koncepcja kapitału ludzkiego, a co się z tym wiąże, zarządzanie kapitałem ludzkim.

Po raz pierwszy użyto terminu kapitału intelektualnego w 1958 roku, podczas obserwowania zmian wartości akcji pewnego przedsiębiorstwa z sektora badań naukowych przez analityków giełdowych<sup>60</sup>. Zauważyli, iż w przypadku tego typu firm, to właśnie kapitał intelektualny jest najważniejszy i decydujący o konkurencyjności na rynku.

Aby lepiej zrozumieć zarządzanie kapitałem ludzkim i jego ideę, należy najpierw zwrócić się ku jego istocie, czyli kapitałowi intelektualnemu. W literaturze przedmiotu można znaleźć następującą definicję kapitału intelektualnego: „Kapitał intelektualny obejmuje zasoby i przepływy wiedzy dostępnej dla organizacji. Można je uznać za zasoby niematerialne, które wraz z zasobami materialnymi (środkami finansowymi i aktywami fizycznymi) składają się na rynkową czy też całkowitą wartość firmy”<sup>61</sup>.

Warto zaznaczyć, iż w ramach wspomnianych zasobów niematerialnych, mieszczą się także wszelkie relacje zachodzące w przedsiębiorstwie i poza nim, czyli kontakty i powiązania z klientami oraz dostawcami, a także reputacja, wizerunek firmy oraz marki<sup>62</sup>. Thomas Stewart w swoim artykule pisze o kapitale intelektualnym w sposób następujący: „Kapitał intelektualny to po prostu część aktywów kapitałowych składających się z wartości intelektualnych. Aby stać się kapitałem intelektualnym, wiedza musi być traktowana jak inne aktywa, a więc mieć zdolność do wytwarzania bogactwa. Zatem w skład kapitału intelektualnego wejść: talenty i umiejętności poszczególnych osób oraz grup ludzi; sieci technologiczne i społeczne wraz z oprogramowaniem czy otoczeniem kulturowym, które je łączy; w końcu własność intelektualna w postaci patentów, praw autorskich, metod, procedur

---

<sup>60</sup> Zob. T. Stewart, *Kapitał intelektualny* [w:] *Biznes. Zarządzanie firmą*, t. 1, cz. 1, Warszawa 2007, s. 134.

<sup>61</sup> A. Baron, M. Armstrong, *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Uzyskiwanie wartości dodanej dzięki ludziom*, tłum. E. Muszczyński, Kraków 2008, s. 18.

<sup>62</sup> Zob. Tamże.

itd. W definicji kapitału intelektualnego nie mieści się wiedza, która nie jest wykorzystywana w procesie produkcji czy wytwarzania bogactwa”<sup>63</sup>.

Co więcej, na kapitał intelektualny składają się trzy elementy. Pierwszym z nich jest kapitał ludzki, w którego skład wchodzi wszelkie umiejętności, wiedza oraz potencjał przejawiany w zakresie wprowadzania nowatorskich rozwiązań i chęci do rozwoju przez pracowników. Równie ważną składową kapitału intelektualnego jest kapitał społeczny, czyli relacje w przedsiębiorstwie czy organizacji oraz sieci kontaktów poza nimi, które umożliwiają osobom zatrudnionym zdobywać i rozwijać właśnie kapitał intelektualny. Kolejnym elementem jest kapitał organizacyjny, a zatem wiedza, która jest własnością danej organizacji, jest ona zinstytucjonalizowana i przechowywana w bazach danych oraz przeznaczonych do tego, zwykle zaszyfrowanych miejscach<sup>64</sup>.



**Rysunek 1. Elementy kapitału intelektualnego**

Źródło: opracowanie własne

Koncepcja kapitału intelektualnego przewiduje ścisłe powiązania między powyżej wymienionymi elementami. Wychodząc od kapitału ludzkiego, czyli od osób, które nabywają i wykorzystują wiedzę, poprzez pomnażanie tej wiedzy podczas interakcji międzyludzkich (kapitał społeczny), aż po wytwarzanie zinstytucjonalizowanej wiedzy, której posiadaczem będzie dana organizacja, tj. kapitał organizacyjny<sup>65</sup>. Nie jest to proces łatwy, gdyż kapitał intelektualny będzie stale ulegał zmianom, ze względu na różnorodność osób, które na niego wpływają, jak i na upływ czasu. Inna kwestia to działania organizacji w celu gromadzenia kapitału organizacyjnego - czy i na ile są one efektywne w kontekście dobrego wykorzystania nabytej wiedzy oraz stałego jej aktualizowania. Biorąc pod uwagę fakt, że te trzy składowe kapitału intelektualnego są w każdym przedsiębiorstwie (choć w różnych proporcjach),

<sup>63</sup> T. Stewart, *Kapitał intelektualny*, dz. cyt., s. 133.

<sup>64</sup> A. Baron, M. Armstrong, *Zarządzanie kapitałem ludzkim...*, dz. cyt., s. 18.

<sup>65</sup> Zob. Tamże, s. 19.

warto wspomnieć o korzyściach płynących z ich obecności. Dzięki umiejętnemu korzystaniu z wiedzy można m.in. zmniejszyć koszty wynikające z posiadania aktywów materialnych, stworzyć dźwignię finansową za pomocą aktywów niematerialnych, a przede wszystkim dostrzegać wartość człowieka<sup>66</sup>. Współcześnie wiele prac ludzkich w zakładach pracy zmechanizowano i zautomatyzowano, a więc człowiek już nie stanowi w tym zakresie indywidualności. Teraz jego zadaniem jest bycie kreatywnym, otwartym na nowatorskie rozwiązania i innowacyjność, a także zwrot w stronę klienta i ku jego potrzebom oraz nacisk na jakość świadczonych usług.

Warto w tym miejscu przyjrzeć się dokładniej, czym jest pierwsza składowa kapitału intelektualnego, a mianowicie kapitał ludzki. Szkocki myśliciel i filozof, zwolennik kapitalizmu, Adam Smith, już w swoim znamienitym dziele pt. *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów* zwrócił uwagę na kapitał ludzki. Dostrzegał on różnice występujące w jakości wykonywanej pracy wprost proporcjonalne do posiadanego wykształcenia oraz doświadczenia, co zaś odnajdywało swoje odzwierciedlenie w zyskach<sup>67</sup>. Michael Armstrong w swoim podręczniku pt. *Zarządzanie zasobami ludzkimi* przywołuje szczegółową definicję kapitału ludzkiego opracowaną przez Bontisa: „Kapitał ludzki odzwierciedla czynnik ludzki w organizacji; to połączenie inteligencji, umiejętności i fachowości, stanowiących odrębnym charakterze organizacji. Element ludzki w przedsiębiorstwie to taki, który jest w stanie uczyć się, zmieniać, wprowadzać innowacje, działać kreatywnie i który odpowiednio zmotywowany zapewni długotrwałe istnienie organizacji”<sup>68</sup>. Kapitał ludzki cechuje przede wszystkim niestandardowość oraz dynamiczność, która jest uzależniona od ludzi oraz od kontekstu<sup>69</sup>. Jednakże jego najbardziej charakterystyczną cechą jest to, że nie jest własnością zarządu danego przedsiębiorstwa. To pracownicy decydują w jakim stopniu przejawiany jest ten kapitał. Jego swoistym katalizatorem jest właśnie stosunek załogi do pracy, z której pracownik w dowolnym momencie może zrezygnować. W literaturze przedmiotu można przeczytać: „Ludzie mają wrodzone zdolności, zachowania i energię, które tworzą kapitał ludzki wykorzystywany w pracy. To pracownicy, a nie pracodawcy są właścicielami tego kapitału i decydują, kiedy, jak i gdzie go

---

<sup>66</sup> Zob. T. Stewart, *Kapitał intelektualny*, dz. cyt., s. 135.

<sup>67</sup> Zob. A. Baron, M. Armstrong, *Zarządzanie kapitałem ludzkim...*, dz. cyt., s. 20.

<sup>68</sup> N. Bontis, N. C. Dragonetti, K. Jacobsen, G. Roos, *The knowledge toolbox: a review of the tools available to measure and manage intangible resources*, cyt za: M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, tłum. M. Klimowicz, Warszawa 2011, s. 76.

<sup>69</sup> Zob. M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, dz. cyt., s. 76.

użytkują. Innymi słowy mogą oni dokonywać wyborów. Praca jest dwustronną wymianą wartości, a nie jednostronną eksploatacją majątku przez właściciela”<sup>70</sup>.

Wobec powyższego, można rozumieć to jako transakcję związaną. Relacja między pracownikiem a pracodawcą w tym zakresie miałyby polegać na tym, iż pracownik na czas trwania umowy oraz za ustaloną zapłatą, będzie wynajmował swoje umiejętności pracodawcy. Ze swojej strony pracodawca oferuje wspomniane już, wyższe wynagrodzenie, wzrost satysfakcji z wykonywanej pracy, a także większe możliwości rozwoju. Mimo, iż inwestowanie we własny rozwój oraz nabywanie coraz to nowszych kompetencji i umiejętności jest zjawiskiem niewątpliwie pozytywnym, to także wymaga poniesienia pewnych kosztów, wśród których można wyróżnić koszty psychologiczne, społeczne czy finansowe. Koszty psychologiczne ponosi jednostka, która napotyka trudności w przyswajaniu nowej wiedzy. Koszty społeczne, zwane także kosztami utraconych korzyści, to poświęcenie czasu na naukę, zamiast na np. podjęcie konkretnych działań na rynku pracy i nabywanie chociażby doświadczenia zawodowego. Natomiast koszty finansowe wynikają zarówno z poniesionej inwestycji w rozwój, jak i z utraconych szans rynkowych. Działania zorientowane na pomnożenie własnego kapitału ludzkiego, to nic innego jak inwestycja, która okaże się dobra, w momencie, gdy zyski przewyższą poniesione koszty<sup>71</sup>.

Składowymi kapitału ludzkiego są takie cechy jak kreatywność, zdolność do adaptacji w nowych sytuacjach oraz umiejętność szybkiego nabywania nowych kompetencji. Doskonale byłoby posiadać narzędzia lub metody do trafnej oceny tych cech, pozwalające wyliczyć, a być może nawet wycenić ich wartość. Współczesne metody zarządzania doprowadziły do opracowania kilku metod, umożliwiających wartościowanie pewnych umiejętności i kompetencji, a mianowicie jest to wskaźnik kapitału ludzkiego (*Human Capital Index*) opracowany przez Watson Wyatt Worldwide, model efektywności organizacyjnej Mercer HR Consulting oraz monitor kapitału ludzkiego autorstwa Andrew Mayo<sup>72</sup>.

Firma Watson Wyatt Worldwide do wyznaczenia wskaźnika kapitału ludzkiego wykorzystwała wyniki badań amerykańskich i europejskich instytucji<sup>73</sup>. Przy uwzględnieniu najważniejszych praktyk zarządzania zasobami ludzkimi, stosowanymi przez zarząd, indeks ten łączy te metody z wartością rynkową przedsiębiorstw, a także ze stworzeniem wartości dla

---

<sup>70</sup> T. H. Davenport, *Human Capital*, San Francisco 1999, cyt. za: M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, dz. cyt., s. 76.

<sup>71</sup> Zob. A. Baron, M. Armstrong, *Zarządzanie kapitałem ludzkim...*, dz. cyt., s. 21.

<sup>72</sup> Zob. Tamże, s. 91.

<sup>73</sup> Zob. P. Reilly, T. Williams, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi. Rozwijanie potencjału organizacji dzięki funkcji personalnej*, tłum. K. Wacowska, Kraków 2009, s. 79.



akcjonariuszy<sup>74</sup>. Do podstawowych kategorii praktyk zarządzania zasobami ludzkimi należy klarowny system wynagrodzeń i premiowania, a także obszar pożądaných rezultatów, co pozwala na wyróżnienie pracowników w zależności od ich efektywności. Środowisko pracy sprzyjające budowaniu relacji koleżeńskich, które zachęca do podejmowania współpracy i pracy zespołowej jest również istotne. Nie tylko dobrze zorganizowany proces rekrutacji i umiejętność zatrzymywania dobrych pracowników, ale również postępowanie gwarantujące osiągnięcie strategicznych celów organizacyjnych. Inne wytyczne to jasno zdefiniowane, krótkie kanały informacyjne, dobrze określające cele i procedury umożliwiające skuteczne wykonywanie zadań<sup>75</sup>.

**Tabela 1. Model Human Capital Index**

| PRAKTYKA                                                          | WPŁYW NA WARTOŚĆ RYNKOWĄ |
|-------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| Całkowite wynagrodzenie i obszar wyników                          | 16,5%                    |
| Elastyczne, promujące relacje koleżeńskie miejsce pracy           | 9,0%                     |
| Doskonałe wyniki z zakresu rekrutacji i zatrzymywania pracowników | 7,9%                     |
| Spójny system komunikacji                                         | 7,1%                     |

Źródło: A. Baron, M. Armstrong, *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Uzyskiwanie wartości dodanej dzięki ludziom*, tłum. E. Muszczyński, Kraków 2008, s. 92.

Powyższa tabela pokazuje, w jakim procencie poszczególne składowe mają wpływ na wartość rynkową przedsiębiorstwa. Zastosowanie tego modelu poprzez wykorzystanie lepszych praktyk zarządzania zasobami ludzkimi, skutkuje wzrostem poziomu efektywności przedsiębiorstwa<sup>76</sup>.

Model efektywności organizacyjnej Mercer HR Consulting powstał przez zespół badaczy, którzy starali się opracować metodę pomiaru określenia wpływu praktyk zarządzania kapitałem ludzkim na działalność przedsiębiorstwa. Rezultatem tych badań był model, który pozwolił jednoznacznie powiązać zarządzanie kapitałem ludzkim z efektywnością

<sup>74</sup> Zob. A. Baron, M. Armstrong, *Zarządzanie kapitałem ludzkim...*, dz. cyt., s. 91.

<sup>75</sup> Zob. Tamże, s. 92.

<sup>76</sup> Tamże.

organizacji<sup>77</sup>. Na strategię kapitału ludzkiego firmy składają się przede wszystkim pracownicy zatrudnieni w przedsiębiorstwie, przejawiający odpowiednie kompetencje i umiejętności, posiadający możliwość ich rozwoju w ramach szkoleń i zdobywania doświadczenia w pracy. Jednakże równie istotne dla strategii kapitału ludzkiego firmy są także procesy pracy, czyli wykorzystanie technologii oraz sposób wykonywania pracy, a także struktura zarządzania w ramach której wyróżnia się delegowanie uprawnień, wpływ kierownictwa, wprowadzenie procedur pracy, czy też zarządzanie przez efekty. Kolejno należy zaznaczyć ważną rolę informacji oraz wiedzy, czyli wszelkie systemy wymiany informacji między pracownikami oraz między pracownikami a dostawcami i klientami. Do takich systemów można zaliczyć m.in. proces podejmowania decyzji, czyli wyznaczanie osób uprawnionych do podejmowania ważnych decyzji oraz czynne uczestniczenie w procesie decyzyjnym. Bardzo ważnym czynnikiem dla strategii kapitału ludzkiego jest sam system wynagradzania i premiowania w formie zarówno finansowej, jak i w postaci innych benefitów niefinansowych<sup>78</sup>.

Opisany model powinien zachęcać zarząd przedsiębiorstwa do uwzględnienia działania wszystkich sześciu czynników, które razem wpływają na wkład ludzi w efektywność organizacji. Firma Mercer oferuje także narzędzie statystyczne, pozwalające zmierzyć efektywność przedsiębiorstwa i porównać go z proponowanym modelem. Dzięki niemu można zlokalizować braki oraz obszary w organizacji, które wymagają ulepszeń.

Na początku XXI wieku Mayo zajął się problemem określenia wartości zasobów ludzkich przedsiębiorstwa. Jego zdaniem „ludzi powinno się postrzegać jako aktywa, a nie koszty”<sup>79</sup>. W związku z czym, opracował on model oparty na trzech podstawowych kwestiach, a mianowicie: rozpoznawanie i wycena wartości zatrudnionych pracowników dokonywana przez zarząd, zestaw wskaźników odnoszący się do zasobów ludzkich, stanowiący integralną część procesu pomiaru efektywności przedsiębiorstwa, oraz przedstawienie metody obliczenia finansowych i niefinansowych aktywów ludzkich, w celu zaprezentowania ich poszczególnym grupom interesów<sup>80</sup>.

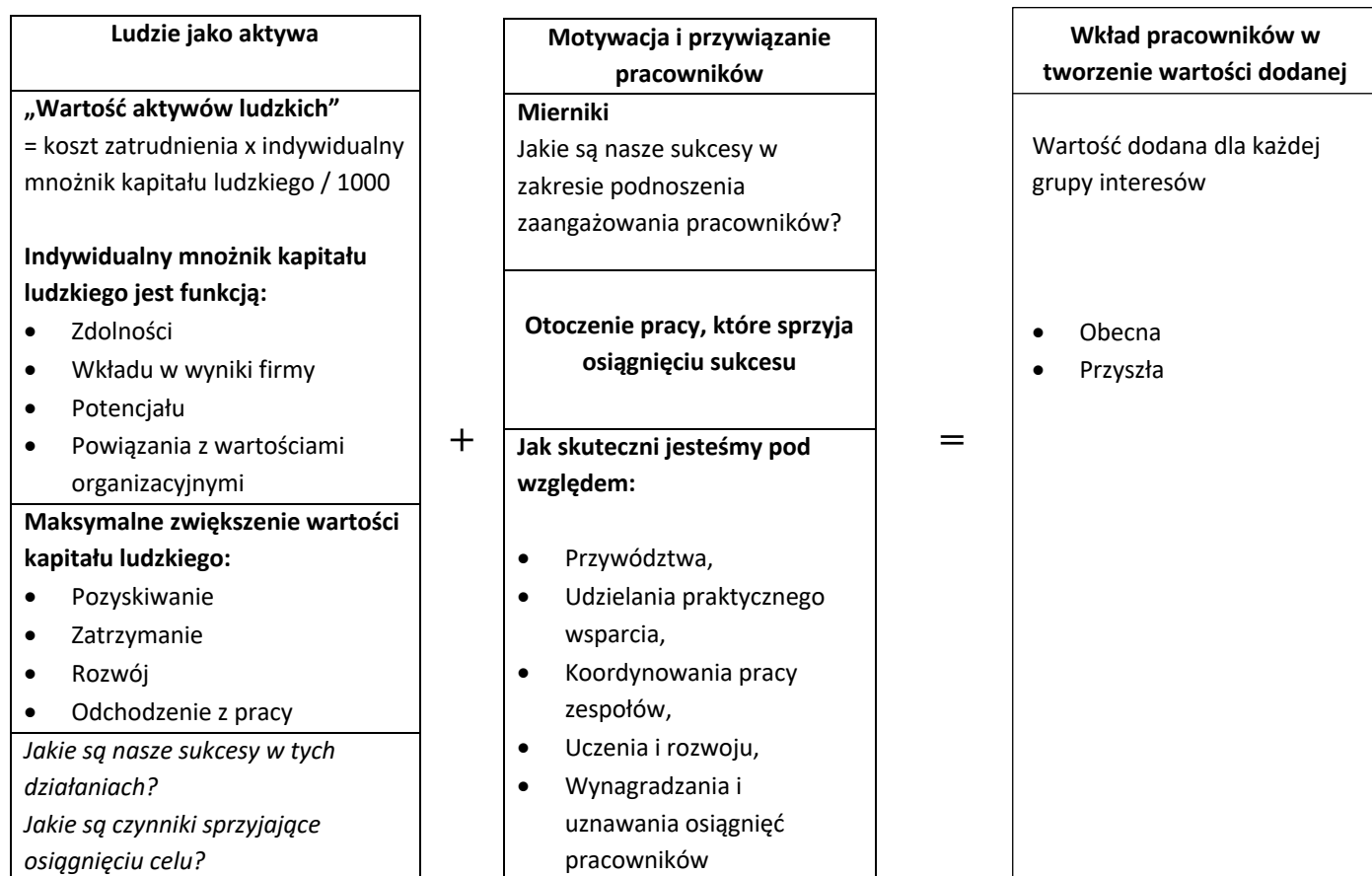
---

<sup>77</sup> Zob. Tamże, s. 89.

<sup>78</sup> Zob. A. Baron, M. Armstrong, *Zarządzanie kapitałem ludzkim...*, dz. cyt., s. 89–90.

<sup>79</sup> W. Harasim, J. Dziwulski, *Pomiar kapitału ludzkiego*, „Zarządzanie. Teoria i Praktyka” 2013, nr 1 (7), s. 73.

<sup>80</sup> Zob. Tamże, s. 87.



**Rysunek 2. Monitor kapitału ludzkiego**

Źródło: A. Mayo, *The Human Value of the Enterprise: Valuing people as assets*, London 2001, cyt. za: A. Baron, M. Armstrong, *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Uzyskiwanie wartości dodanej dzięki ludziom*, tłum. E. Muszczyńko, Kraków 2008, s. 88.

Monitor kapitału ludzkiego może zostać zaaplikowany w każdym przedsiębiorstwie, gdyż jest na tyle uniwersalny, że łatwo go dostosować do indywidualnych potrzeb organizacyjnych firmy. Istotnym jest, iż nie jest tak naprawdę ważna wartość bezwzględna wynikająca z wzoru, lecz sam proces pomiaru. Pozwala on ocenić, czy kapitał ludzki danej organizacji jest na wystarczającym, satysfakcjonującym poziomie, czy też maleje lub rośnie. Model ten pozwala zauważyć problemy w poszczególnych obszarach organizacyjnych, wymagające rozwiązania<sup>81</sup>. Umożliwia on określenie wartości konkretnych pracowników oraz ich wkład w wyniki organizacji, co jest jego mocną stroną. Stanowi bardzo skuteczne narzędzie, stosowane do określenia finansowej wartości kapitału ludzkiego.

<sup>81</sup> Zob. Tamże, s. 87.

Każde z opisanych narzędzi pozwala na wycenę wartości kapitału ludzkiego, oczywiście w mniejszym lub większym stopniu, z mniejszą lub większą dokładnością. Jednakże należy sobie zdawać sprawę, iż wartość kapitału ludzkiego ma znaczący udział w aktywach przedsiębiorstwa. „Znaczenie wiedzy posiadanej przez pracowników doceniły giełdy, na których wartość rynkowa firm usługowych i technologicznych wielokrotnie przekracza ich wartość księgową”<sup>82</sup>.

Narzędzia te umożliwiają monitorowanie rozwoju, wzrostu, bądź spadku wartości kapitału ludzkiego, a także mogą służyć do oceny pracy kadry zarządzającej. Zastosowanie powyżej wymienionych metod pomiaru pozwala na zbieranie analiz i ustalenie mierników, co stworzyłoby szanse dla przedsiębiorstw i wskazówkę, jakie działania należy podjąć, aby znaleźć, utrzymać i stale rozwijać kapitał ludzki firmy. Pomiar kapitału ludzkiego byłby także istotny dla opracowania strategii personalnych, opierających się na potencjale organizacji. Przedstawione sposoby pomiaru umożliwiłyby ocenę ogólnej rynkowej wartości firmy, w którą wlicza się nie tylko aktywa materialne, ale także niematerialne, a zatem rozliczenia rachunkowe powinny uwzględniać kapitał ludzki<sup>83</sup>. Umiejętność mierzenia kapitału ludzkiego byłaby wspierająca przy dokonywaniu oceny efektywności pracowników oraz do ewaluacji postępów w osiąganiu pewnych celów strategicznych zarządzania zasobami ludzkimi<sup>84</sup>.

### **2.3. Koncepcja zarządzania kapitałem ludzkim**

Na przestrzeni lat gospodarka ulegała licznym przeobrażeniom oraz transformacjom, które mają miejsce aż po dzień dzisiejszy. Rozwój gospodarczy przekształcał gospodarki z gospodarek industrialnych w gospodarki rynkowe, by kolejno przejść w stadium gospodarek opartych na wiedzy, a być może w końcu reprezentować gospodarki następnej generacji<sup>85</sup>. Transformacja gospodarcza miała także znaczny wpływ na kulturę organizacyjną firm. Na początkowych stadiach rozwoju gospodarczego, firmy nie dostrzegały kultury organizacyjnej, która panowała na ich obszarze. Stanowiła ona wówczas obszar, który funkcjonował niezależnie od podjętych działań czy decyzji strategicznych. Jednakże w miarę postępu technologicznego i większego dostępu do informacji, firmy funkcjonujące w dobie gospodarki opartej na wiedzy, zaczęły prowadzić świadomą kulturę organizacyjną we własnych przedsiębiorstwach. W konsekwencji nastąpiła także zmiana w podejściu do pracownika.

---

<sup>82</sup> J. Fitz-enz, *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, tłum. G. Łuczkiwicz, Kraków 2001, s. 15.

<sup>83</sup> Zob. W. Harasim, J. Dziwulski, *Pomiar kapitału ludzkiego*, dz. cyt., s. 63–64.

<sup>84</sup> Zob. A. Baron, M. Armstrong, *Zarządzanie kapitałem ludzkim...*, dz. cyt., s. 24.

<sup>85</sup> Zob. J. Fitz-enz, *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, dz. cyt., s. 16–17.

W dobie dzisiejszego biznesu pracownik powinien być wyspecjalizowany, z wysokimi kwalifikacjami, powinien posiadać wiedzę, kompetencje oraz umiejętności. Co więcej, powinien także przejawiać specyficzne cechy charakteru, takie jak kreatywność, przedsiębiorczość, otwartość na innowacje, zorientowanie na rozwój oraz nabywanie nowych kompetencji oraz nieustanne uczenie się. Rezultatem takiego podejścia jest znaczna zmiana w funkcji personalnej przedsiębiorstwa. Funkcja ta jest ściśle związana z zespołami w firmie, a jej ewolucja wynika właśnie z powyżej wspomnianych czynników, a mianowicie z nieuchronnych zmian rzeczywistości oraz postępu naukowego. Na kształt funkcji personalnej wpływa przede wszystkim struktura przedsiębiorstwa, jej kultura organizacyjna, strategia oraz szeroko rozumiane środowisko<sup>86</sup>. Funkcja personalna dotyczy ściśle celów strategicznych przedsiębiorstwa, realizowania jej misji, ale obecnie nadmienia się również, że ma skupiać się na zaspokajaniu potrzeb personelu<sup>87</sup>.

Autorzy książki pt. *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji* wymienili w swoim dziele modele funkcji personalnej, które mogą być istotne dla szerszej perspektywy ujęcia tematu. Każdy model wiąże się także z pewnym stereotypowym modelem człowieka. Pierwszy model – model tradycyjny - odnosi się do końca XIX i początku XX wieku i związany jest z tzw. człowiekiem ekonomicznym w dwojakim rozumieniu. Człowiek ekonomiczny jako producent-zwolennik kapitalizmu, zorientowany na produkowanie jak największej ilości dóbr, aby osiąść jak największe zyski. Człowiek ekonomiczny także jako pracownik, który chce sobie zapewnić zaspokojenie fundamentalnych potrzeb fizjologicznych. Kolejny model opisujący lata 1930–1940 to model stosunków współdziałania, który koreluje z człowiekiem społecznym. W tym modelu pracownik wychodzi już poza potrzeby natury fizjologicznej. Zaczyna już zwracać uwagę na środowisko pracy, atmosferę panującą w przedsiębiorstwie oraz na relacje międzyludzkie. Gdy załoga wykazuje wysoki poziom zadowolenia z pracy, adekwatnie wzrasta ich zaangażowanie oraz efektywność. Następny model to model behawioralny i humanistyczny, nawiązujący do lat 1950–1960, gdzie człowiek jest zewnątrz sterowany i realizujący się. Środowisko ma istotny wpływ na zachowanie pracownika, a więc istotna rola systemu kar i nagradzania, co potrafi zmotywować zespół do wzmożonej pracy nad sobą. Lata 1960–1980 to człowiek kompleksowy i model zasobów ludzkich. Pracownik staje się integralną częścią przedsiębiorstwa, ma istotny wpływ

---

<sup>86</sup> Zob. H. Król, A. Ludwiczynski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Warszawa 2010, s. 34.

<sup>87</sup> Zob. W. Walczak, *Uwarunkowania polityki personalnej i ich wpływ na relacje międzyludzkie*, „Acta Universitatis Lodzensis. Folia Oeconomica” 2013, nr 282, s. 284.

na konkurencyjność całej firmy. Ostatnim modelem jest model kapitału ludzkiego z końca XX i początku XXI wieku, kiedy człowiek uczy się i dzieli wiedzą. Można uznać to za wyższe stadium poprzedniego modelu. Cele pracownika zaczynają być zbieżne z celami strategicznymi przedsiębiorstwa, dzięki czemu jeszcze bardziej dąży do samodoskonalenia i samorealizacji. Taki pracownik jest żądny wiedzy, zdolny do kooperacji na wysokim poziomie, a także stara się o zachowanie *work-life balance*<sup>88</sup>. Leśniewski doprecyzowuje, jakie były główne czynniki wpływające na wzrost znaczenia funkcji personalnej. Przede wszystkim przyczyniły się do tego wysokie koszty pracy w przedsiębiorstwach, większe wykazanie kreatywności przez pracowników oraz chęć wprowadzenia nowatorskich rozwiązań, świadomość pracowników, że mają wpływ na konkurencyjność firmy na rynku oraz kształtowanie kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie w sposób świadomy<sup>89</sup>.

Skoro aktualnym modelem funkcji personalnej jest model kapitału ludzkiego, warto przejść do koncepcji zarządzania kapitałem ludzkim. „Istotą zarządzania kapitałem ludzkim jest pozyskiwanie, analiza i raportowanie danych, które kształtują strategiczne, tworzące wartość dodaną, inwestycyjne i operacyjne decyzje z zakresu zarządzania ludźmi na poziomie ogólnooorganizacyjnym i na poziomie operacyjnym w pracy kierowników liniowych. Podstawowym elementem zarządzania kapitałem ludzkim jest wartość”<sup>90</sup>. Szczególną cechą zarządzania kapitałem ludzkim jest przede wszystkim wykorzystywanie mierników i dokonywanie pomiarów. Tym sposobem zmienia się nieco podejście do pracowników, traktując ich raczej jako cenne aktywa, w które można zainwestować, a nawet należy, aby uzyskać przewagę nad konkurencją na rynku<sup>91</sup>. W tym celu zarządzanie kapitałem ludzkim jest ściśle skorelowane z zarządzaniem zasobami ludzkimi oraz ze strategią przedsiębiorstwa<sup>92</sup>. W literaturze przedmiotu można jednak znaleźć definicje szerzej ujmujące zarządzanie kapitałem ludzkim, która nie uwzględnia aspektu mierzenia, a mianowicie: „Zarządzanie kapitałem ludzkim to podejmowanie wspólnych starań, by zarządzać ludzkimi zdolnościami i je rozwijać, a w rezultacie osiągać znacznie wyższy poziom efektywności”<sup>93</sup>. Niemniej jednak u podstaw każdej definicji znajdzie się wartość, jaką niesie ze sobą człowiek.

Zarządzanie kapitałem ludzkim dąży do realizacji takich celów jak określenie wpływu pracowników na całokształt organizacji, uwzględnienie ich udziału w tworzeniu ogólnej

---

<sup>88</sup> Zob. H. Król, A. Ludwiczynski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi...*, dz. cyt., s. 36–42.

<sup>89</sup> Zob. M. A. Leśniewski, S. Morawska, *Zasoby ludzkie w organizacji*, Warszawa 2012, s. 32.

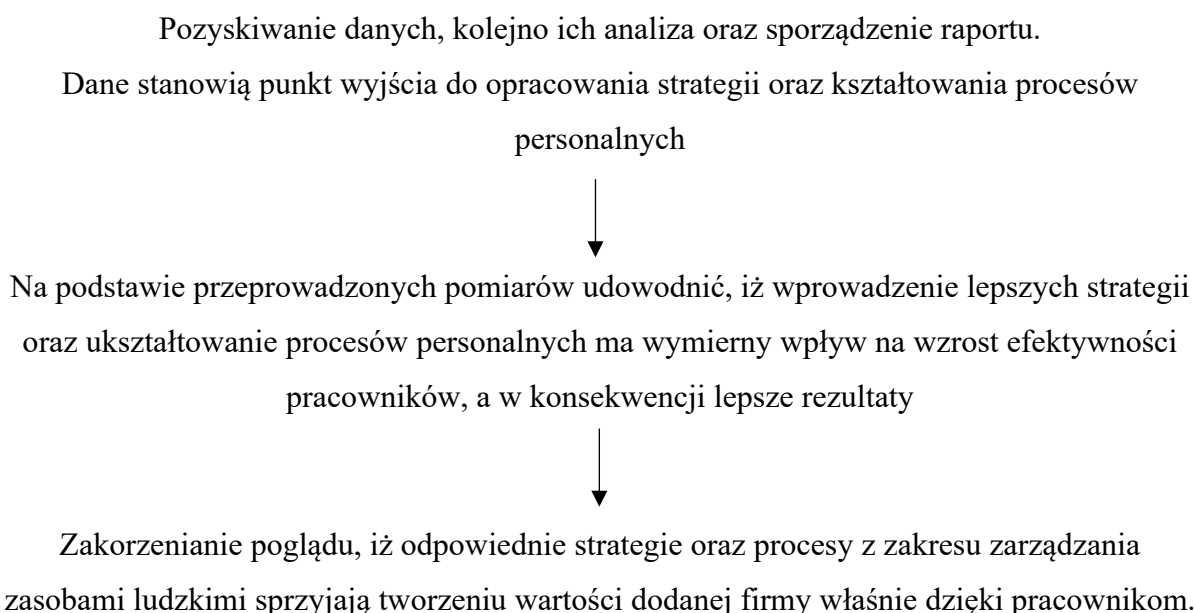
<sup>90</sup> A. Baron, M. Armstrong, *Zarządzanie kapitałem ludzkim...*, dz. cyt., s. 33.

<sup>91</sup> Zob. W. Harasim, J. Dziwulski, *Pomiar kapitału ludzkiego*, dz. cyt., s. 62.

<sup>92</sup> Zob. A. Baron, M. Armstrong, *Zarządzanie kapitałem ludzkim...*, dz. cyt., s. 33.

<sup>93</sup> Tamże, 34.

wartości dla akcjonariuszy, zapewnienie wskazówek oraz wytycznych, które miałyby dotyczyć przyszłej strategii firmy. Inne ważne zadania koncepcji zarządzania kapitałem ludzkim to przedstawianie funkcji personelu jako rentownej inwestycji oraz dostarczanie informacji niezbędnych do kształtowania strategii przedsiębiorstwa, w postaci danych diagnostycznych oraz prognostycznych, w wyniku których powinno dojść do wzrostu efektywności zespołu<sup>94</sup>. Poniższy schemat obrazuje cele zarządzania kapitałem ludzkim z uwzględnieniem detali.



### Rysunek 3. Cele zarządzania kapitałem ludzkim

Źródło: A. Baron, M. Armstrong, *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Uzyskiwanie wartości dodanej dzięki ludziom*, tłum. E. Muszczyńko, Kraków 2008, s. 35.

Istnieje wiele argumentów przemawiających za wprowadzeniem i stosowaniem zarządzania kapitałem ludzkim w organizacjach. Zarządzanie kapitałem ludzkim można potraktować jako pójście o krok dalej od zarządzania zasobami ludzkimi, które określa wymagania wobec pracowników i opiera się na wielu miernikach efektywności, zaś zarządzanie kapitałem ludzkim pozwala na zaspokojenie niektórych z tych wymogów<sup>95</sup>. Biorąc pod uwagę fakt, iż kapitał ludzki stanowi wartość dodaną przedsiębiorstwa, warto w niego zainwestować. O ile niektóre patenty można kupić czy wprowadzić takie same rozwiązania do

<sup>94</sup> Zob. A. Baron, M. Armstrong, *Zarządzanie kapitałem ludzkim...*, dz. cyt., s. 34.

<sup>95</sup> Zob. Tamże, s. 35.

firmy w postaci pewnych maszyn czy technologii, człowieka nie można replikować i to właśnie stanowi w dużej mierze o konkurencyjności we współczesnym świecie<sup>96</sup>.

Samo wprowadzenie zarządzania kapitałem ludzkim może wydawać się trudne, uwzględniając poszczególne składowe i ich poziom zaawansowania, np. w przypadku analiz danych statystycznych czy w kwestii wykorzystywania najnowocześniejszych rozwiązań dotyczących gromadzenia informacji. Jednakże zastosowanie podstawowych zaleceń nie wymaga dużego wysiłku, a może zaowocować już zmianami. Zaawansowane zarządzanie kapitałem ludzkim z zastosowaniem wielu skomplikowanych metod, tak jak to ma miejsce w organizacji Nationwide lub Royal Bank of Scotland, może być inspiracją oraz celem, do którego warto dążyć<sup>97</sup>.

#### **2.4. Zarządzanie kapitałem ludzkim a zarządzanie zasobami ludzkimi**

W środowisku ekonomicznym zarządzanie zasobami ludzkimi jest pojęciem zdecydowanie częściej spotykanym i używanym niż zarządzanie kapitałem ludzkim. Jednakże zdarza się, że terminy te są utożsamiane ze sobą oraz stosowane wymiennie<sup>98</sup>. Należy jednak zwrócić uwagę, czy aby na pewno są to terminy synonimiczne i czy nie występują między nimi różnice, a być może są to nawzajem dopełniające się koncepcje. Jedną z definicji zarządzania zasobami ludzkimi podaje, iż „zarządzanie zasobami ludzkimi dotyczy decyzji i działań kadry kierowniczej mających wpływ na charakter relacji pomiędzy organizacją a zatrudnionymi w niej pracownikami – zasobami ludzkimi tej organizacji”<sup>99</sup>.

Co więcej, skupia się ono wokół ogólnych reguł panujących w danej organizacji, których celem jest poprawa integracji, zwiększenie zaangażowania pracowników, wzrost ich efektywności oraz podniesienie poziomu jakości wykonywanej przez nich pracy<sup>100</sup>. Gdy mowa o zarządzaniu zasobami ludzkimi, nie można pominąć jego ścisłego związku z opracowywaniem strategii przedsiębiorstwa oraz z planowaniem biznesowym, co ma wpływ na panującą kulturę organizacyjną<sup>101</sup>. W tym podejściu bez wątpienia człowiek stanowi bardzo cenny zasób przedsiębiorstwa i czynnik przeważający nad konkurencją na rynku, jednakże aby

---

<sup>96</sup> Zob. A. Pocztowski, *Kapitał intelektualny a zarządzanie zasobami ludzkimi*, „Zeszyty Naukowe” 2003, nr 629, s. 9. <https://r.uek.krakow.pl/bitstream/123456789/1089/1/50602579.pdf> [dostęp dn. 26.03.2020].

<sup>97</sup> Zob. M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, dz. cyt., s. 85.

<sup>98</sup> Zob. B. Jamka, *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał? Od zarządzania kompetencjami po zarządzanie różnorodnością*, Warszawa 2011, s. 288.

<sup>99</sup> M. Beer, B. Spector, P. Lawrence, D. Quinn Mills, R. Walton, *Managing Human Assets*, cyt. za: M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, dz. cyt., s. 26.

<sup>100</sup> Zob. M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, dz. cyt., s. 26.

<sup>101</sup> Zob. Tamże.



z niego skorzystać, stosuje się „strategiczny rozwój zaangażowanych i wykwalifikowanych pracowników, realizowany za pomocą zintegrowanego zbioru technik kulturowych, strukturalnych i personalnych”<sup>102</sup>.

Czym zatem jest zarządzanie kapitałem ludzkim? „Zarządzanie kapitałem ludzkim polega na pozyskiwaniu, analizie i raportowaniu danych wyznaczających kierunek strategicznych, inwestycyjnych, operacyjnych, tworzących wartość dodaną decyzji dotyczących zarządzania ludźmi, na poziomie przedsiębiorstwa oraz na poziomie kierownictwa operacyjnego”<sup>103</sup>. Jego cechą charakterystyczną są pomiary i wykorzystywanie ich do określenia wartości kapitału ludzkiego, który ma odzwierciedlenie w aktywach firmy. Ponadto dzięki strategicznym inwestycjom w ten kapitał, przedsiębiorstwo budując go, osiąga przewagę konkurencyjną. Można porównać zarządzanie kapitałem ludzkim do podróży, mającej na celu wykształcenie i zatrzymanie w przedsiębiorstwie doskonałych pracowników poprzez zarządzanie ich talentami oraz zainwestowanie w ich rozwój za pomocą wprowadzenia programów uczenia się. Dotyczy to głównie decyzji strategicznych, które są działaniem perspektywicznym.

Mimo, iż zarządzanie zasobami ludzkimi oraz zarządzanie kapitałem ludzkim to bardzo zbliżone do siebie koncepcje, to występują w nich pewne różnice. Zarządzanie zasobami ludzkimi charakteryzuje się przede wszystkim zorientowaniem na wyniki, postrzeganiem pracownika jako człowieka dysponującego narzędziami. Umożliwia ono karierę w obrębie hierarchii danej organizacji, stawia na przywiązanie pracownika do przedsiębiorstwa, a oferowane szkolenia oraz różne możliwości wzrostu kompetencji, mają głównie sprzyjać sprostaniu konkurencji na rynku. Pracownik w przedsiębiorstwie prezentującym takie podejście, stara się o utrzymanie stanowiska pracy lub o ewentualny awans. Zarządzanie kapitałem ludzkim wyróżnia natomiast chęć oparcia całej firmy czy organizacji na wiedzy, którą warto zarządzać<sup>104</sup>. Pracownicy mają jasno wytyczone cele, a jednym z nich jest zostanie ekspertem w swojej dziedzinie i wysoka specjalizacja. Kariera personelu jest nieograniczona, a chęć rozwoju wspierają wykwalifikowani trenerzy, a także inne formy wspierające w postaci mentoringu lub coachingu. Konsekwencją takiego postępowania jest chęć zaangażowania pracowników w życie przedsiębiorstwa i ich partycypowanie w zarządzaniu nim. Personel nie czuje się związany z daną organizacją i posiada umiejętność szybkiej aklimatyzacji w nowym

---

<sup>102</sup> J. Storey, *Human Resource Management: A critical text*, cyt. za: M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, dz. cyt., s. 27.

<sup>103</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, dz. cyt., s. 75.

<sup>104</sup> Zob. J. Fitz-enz, *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, dz. cyt., s. 20.

miejscu pracy. Główną dewizą jest utożsamienie rozwoju organizacji wraz z rozwojem indywidualnym pracowników<sup>105</sup>.

Koncepcja zarządzania kapitałem ludzkim stanowi umocnienie, a zarazem uzupełnienie zarządzania zasobami ludzkimi. Jej umocnienie polega na wprowadzenie dodatkowego aspektu w sferę zarządzania ludźmi, bazującego na dokonywaniu pomiarów, zaznaczenie korelacji pomiędzy wartością zespołu a odnoszeniem sukcesów przez firmę. Zwraca również szczególną uwagę na podmiotowość pracowników i traktowanie ich jako aktywa, a nie koszty. Konsekwencją takiego podejścia jest budowanie wartości kapitału ludzkiego, a tym samym zwiększanie kapitału przedsiębiorstwa. Obydwa podejścia są niebywale ważne dla procesów zarządzania ludźmi w przedsiębiorstwie oraz w organizacjach. Są one podstawami, przyczyniającymi się do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na rynku<sup>106</sup>.

Mimo to, w literaturze przedmiotu można spotkać się z opinią, że występują pewne niejasności związane z terminologią związaną z określaniem funkcji personalnej. W powszechnym użyciu znajdują się określenia takie jak: „polityka kadrowa czy gospodarowanie czynnikiem ludzkim lub siłą roboczą, inne z kolei nawiązują do koncepcji *human resources management*, pojawiają się również propozycje nowych określeń, takich jak np. zarządzanie potencjałem społecznym czy zarządzanie kapitałem ludzkim”<sup>107</sup>. Zdaniem Pochtowskiego, wszelkie nieścisłości terminologiczne wynikają z pewnych uprzedzeń autorów do używania terminu zasób ludzki, gdyż w rzeczywistości każda z przywołanych propozycji mówi o tym samym<sup>108</sup>.

## **2.5. Zarządzanie kapitałem ludzkim a coaching**

Współcześnie panująca kultura konsumeryzmu w ujęciu socjologicznym, czyli uleganie pokusie nadmiernego kupowania coraz to lepszych, nowszych, przypuszczalnie zupełnie zbędnych rzeczy to jedna z domen kapitalizmu. Ludzie manipulowani przez reklamy, neony witryn oraz liczne hasła widniejące na billboardach, wierzą, iż są to ich realne potrzeby, płynące z wnętrza. Są to czasy, w których wartością jest rzecz i samo posiadanie, a zatem przewaga na korzyść „mieć” niż „być” w rozumieniu Ericha Fromma. Być może jest to etap, w którym można mówić już o kryzysie wartości, a także o nie zrównoważonym rozwoju kapitalizmu.

---

<sup>105</sup> Zob. K. Huk, *Wzrost znaczenia...*, dz. cyt., s. 215.

<sup>106</sup> Zob. Tamże, s. 223.

<sup>107</sup> A. Pochtowski, *Kapitał intelektualny a zarządzanie zasobami ludzkimi*, „Zeszyty Naukowe” 2003, nr 629, s. 13. <https://r.uek.krakow.pl/bitstream/123456789/1089/1/50602579.pdf> [dostęp dn. 26.03.2020].

<sup>108</sup> Zob. Tamże.

W gospodarce niezmiernie ważną rolę odgrywają przedsiębiorstwa, działające na bardzo konkurencyjnym rynku. Dzięki nieograniczonemu dostępowi do informacji oraz efektowi globalizacji, konsumenci mają łatwy dostęp do dóbr i usług. Przedsiębiorstwa, rywalizując pomiędzy sobą, muszą budować przewagi konkurencyjne, aby zdobywać nowe rynki zbytu. Bardzo istotną rolę w budowaniu tych przewag odgrywa kapitał intelektualny, a zwłaszcza kapitał ludzki. Przy budowaniu kapitału ludzkiego nieodzownie ważny jest coaching, który jest swojego rodzaju katalizatorem dobrych zmian personalnych. Powoduje on możliwość pokonywania kolejnych barier, występujących na ścieżce rozwoju osobistego. Poprzednie rozdziały dostarczyły już niezbędnej wiedzy przemawiającej za tezą, iż kapitał intelektualny jest niebywale ważny. Pytanie, za pomocą jakich metod można sprzyjać jego rozwojowi oraz przyspieszeniu procesu powiększenia go. Odpowiedzią na to pytanie wydaje się być właśnie coaching. Coaching na wiele sposobów może się okazać przydatny dla rozwoju pracowników, a także korzystny dla działania całej organizacji. Już Marek Aureliusz zachęcał, aby bazować na własnym potencjale, słowami: „Zajrzyj w siebie. W twoim wnętrzu jest źródło, które nigdy nie wyschnie, jeśli potrafisz je odszukać”<sup>109</sup>.

Rozwój modeli zarządzania, ewolucja funkcji personalnej oraz nieustanne przeobrażenia gospodarcze niekoniecznie wiążą się ze zmianą mentalności wśród pracowników. O ile ich samoświadomość i znajomość swoich praw jest większa, a oczekiwania względem pracodawcy bardziej sprecyzowane, to istnieją pewne wątpliwości, co do ich samokrytycznej postawy oraz chęci większego zaangażowania w życie przedsiębiorstwa oraz czynne partycypowanie w zarządzaniu nim. Współcześnie nie oczekuje się od pracownika automatycznego wykonywania czynności, lecz także twórczego myślenia, umiejętności rozwiązywania problemów, stosownych kwalifikacji, a przede wszystkim nieustannej chęci rozwoju i uczenia się<sup>110</sup>. Bez wątpienia jest to znacznie bardziej wymagające, a każdy dzień na stanowisku pracy może być zaskakujący i przynosić coraz to nowsze wyzwania. Dodatkowo bardzo istotnym czynnikiem, niejednokrotnie blokującym, jest stres<sup>111</sup>. Coraz częściej umiejętność skutecznego radzenia sobie z nim jest także ceniona wśród osób rekrutujących do pracy. Wyjście ze swojej strefy komfortu, chęć rozwoju, radzenie sobie ze stresem, nabywanie nowych kompetencji, wzrost efektywności, udzielanie informacji zwrotnej, aklimatyzacja, podejmowanie nowych wyzwań, a także zachowanie równowagi pomiędzy

---

<sup>109</sup> Centrum biznesowych inspiracji, *Coaching* <http://www.centrumbiznesowychinspiracji.pl/page/view?id=45> [dostęp 22.04.2020].

<sup>110</sup> Zob. L. Edvinsson, *Kapitał intelektualny*, tłum. M. Marcinkowska, Warszawa 2001, s. 34.

<sup>111</sup> Zob. G. Mietzel, *Wprowadzenie do psychologii*, tłum. J. Arentowicz, Sopot 2015, s. 157.

życiem zawodowym a prywatnym to tylko nieliczne kwestie, w których coaching okaże się niebywale pomocny. Dzięki zastosowaniu odpowiednich metod coachingowych, zatrudnieniu coacha wewnętrznego lub zewnętrznego w organizacji, można w krótkim czasie znacznie zwiększyć wartość kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa. W organizacjach często pojawiają się także problemy w komunikacji interpersonalnej, co przekłada się na spowolniony proces przekazywania informacji, a w rezultacie na mniejszą wydajność. Obserwuje się również wśród pracowników niechęć do przejmowania inicjatywy, wycofanie, a nawet bierne oczekiwanie na dalsze dyspozycje ze strony zarządu. Menedżerowie często też nie walczą z takim zachowaniem, gdyż pozornie łatwiej dać gotowe rozwiązanie niż poświęcić więcej czasu na udzielenie wskazówek, odpowiedniej motywacji lub skłonienie pracownika do skorzystania z własnej wiedzy i potencjału<sup>112</sup>.

Coaching może występować w organizacji pod wieloma postaciami. Może to być coaching kadry kierowniczej czy coaching menedżerski zaadresowany do konkretnej grupy osób w przedsiębiorstwie. Może to być także coaching wewnętrzny, przeprowadzony przez zatrudnionego, odpowiednio wykwalifikowanego pracownika lub coaching zewnętrzny, udzielany przez eksperta, niezaangażowanego bezpośrednio w życie firmy. Każdy z wymienionych rodzajów może być przeprowadzany zarówno z indywidualnym pracownikiem-klientem lub w postaci coachingu zespołowego. Coaching zespołowy ma tę korzyść, iż podczas jednej sesji coachingowej, coach jest w stanie przeprowadzić sesję coachingową całemu zespołowi, a zatem w krótkim okresie czasu można zauważyć progres całego zespołu. Zespół ponadto charakteryzuje się jednym, wspólnym dla wszystkich celem, a wówczas nie jest konieczna sesja indywidualna z każdym z pracowników. Istnieje jednak pewna trudność dotycząca coachingu zespołowego, która polega na tym, że często aby osiągnąć narzucony przez zarząd cel, należy wcześniej przepracować inne kwestie, które mogą stanowić przeszkodę, np. gdy zespół ma bardzo utrudnione przepływy informacyjne. Wydaje się, iż aby lepiej zrozumieć rolę coacha i jego transparentną obecność w całym procesie coachingowym, można przytoczyć słowa Alberta Camusa, które trafnie oddają jego istotę: „Nie idź za mną, bo nie umiem prowadzić. Nie idź przede mną, bo mogę za Tobą nie nadążyć. Idź obok mnie i bądź moim przyjacielem”<sup>113</sup>. Tym samym, wskazuje kluczową różnicę między mentoringiem a coachingiem właśnie.

Biorąc pod uwagę fakt, że współcześnie o konkurencyjności organizacji na rynku pracy decyduje kapitał intelektualny wraz ze swoimi składowymi, skuteczność coachingu będzie

---

<sup>112</sup> Zob. D. Michalik, *Wpływ coachingu na zarządzanie przedsiębiorstwem*, „Zarządzanie” 2014, z. 1, s. 115.

<sup>113</sup> A. Camus [https://pl.wikiquote.org/wiki/Albert\\_Camus](https://pl.wikiquote.org/wiki/Albert_Camus) [dostęp dn. 9.03.2020].

większa niż mentoringu. Coaching bazujący na wewnętrznym potencjale klienta, wzmacniający jego pewność siebie, poczucie wartości oraz motywację, generuje powstanie pracownika niemal doskonałego. Niezależnie od panujących warunków, będzie potrafił odnaleźć się w zastanej sytuacji, wykorzystać stres mu towarzyszący w taki sposób, aby był jednym z motywatorów. Co więcej, coaching przeprowadzany w przedsiębiorstwie z pracownikiem-klientem, będzie przekładał się na funkcjonowanie danej osoby w swoim życiu codziennym. Wzmocnione cechy, nowoodkryte zasoby, nieuświadomione dotychczas kompetencje, a także być może poprawa komunikacji interpersonalnej, będą sprzyjały lepszemu radzeniu sobie w życiu. Niejednokrotnie zmiana perspektywy oraz poszerzenie horyzontów myślowych mogą być przełomowe dla danej osoby. A zatem inwestycja w coaching to nie tylko długofalowa inwestycja w pracowników, ale także w przedsiębiorstwo, które dzięki nim, będzie lepiej prosperowało, gdyż „ze wszystkich pozostających do dyspozycji zasobów jedynie człowiek może sam przez się rosnąć i rozwijać się”<sup>114</sup>. Pracownicy poddający się procesowi coachingowemu nie tylko będą stanowili pozytywną zmianę dla przedsiębiorstwa, lecz także będą lepiej funkcjonowali w życiu rodzinnym oraz społecznym. Coaching nie tylko pomaga przezwyciężyć trudności zewnętrzne, ale zwłaszcza te wewnętrzne, które tak często uniemożliwiają podejmowanie nowych działań czy decyzji.

Mówi się, iż coaching jest jednym z najskuteczniejszych interwencji w zakresie wspierania rozwoju pracowników. Jego skuteczność można poznać po rezultatach i celach osiągniętych za pomocą podjętych działań coachingowych. Jednym z wskaźników, które świadczą o skuteczności procesu coachingowego, jest przede wszystkim widoczny zysk dla całego przedsiębiorstwa, co można poznać po poprawie wydajności poszczególnych pracowników. Najlepszym efektem coachingu jest wzrost zainteresowania jego narzędziami oraz samym procesem wśród personelu, co świadczy również o tym, że zostały dostrzeżone zmiany wśród swoich kolegów z pracy po przeprowadzonym coachingu oraz być może, wystąpiła chęć zgłębienia tego tematu. Dla zarządu jedną z najważniejszych takich wskaźników skuteczności coachingu będzie jednak odnotowanie znacznych postępów w pracy pracowników, a także zauważenie u nich nowych umiejętności, nad którymi podjęta była praca z coachem<sup>115</sup>.

---

<sup>114</sup> Zob. P. F. Drucker, *Praktyka zarządzania*, tłum. T. Basiuk, Z. Broniarek, J. Gołębiowski, Kraków 1998, s. 27.

<sup>115</sup> Zob. R. Zych, W. Badura, *Szef w roli coacha. Jak coaching on the job pomaga pracownikom w samodzielnym znajdowaniu rozwiązań*, Gliwice 2015, s. 74–75.

Coaching jest na tyle uniwersalną metodą, że może być adresowany zarówno do pracowników, jak i do samego zarządu organizacji. Obok zastosowania coachingu biznesowego lub coachingu zespołowego w stosunku do personelu, można włączyć także skuteczny coaching kadry kierowniczej oraz coaching menedżerski. Dzięki usługom wykwalifikowanego coacha zewnętrznego lub zatrudnionego już coacha wewnętrznego, można sprawić, iż coaching będzie przenikał przez całe przedsiębiorstwo, pracując na każdym szczeblu organizacji. Następnym krokiem będzie także połączenie roli menedżera z rolą coacha, czego rezultatem może być coachingowy styl zarządzania, a nawet stworzenie coachingowej kultury organizacji, co może zaowocować zupełnie innym podejściem do praktyk biznesowych.

## ROZDZIAŁ TRZECI

### Coaching w przedsiębiorstwie

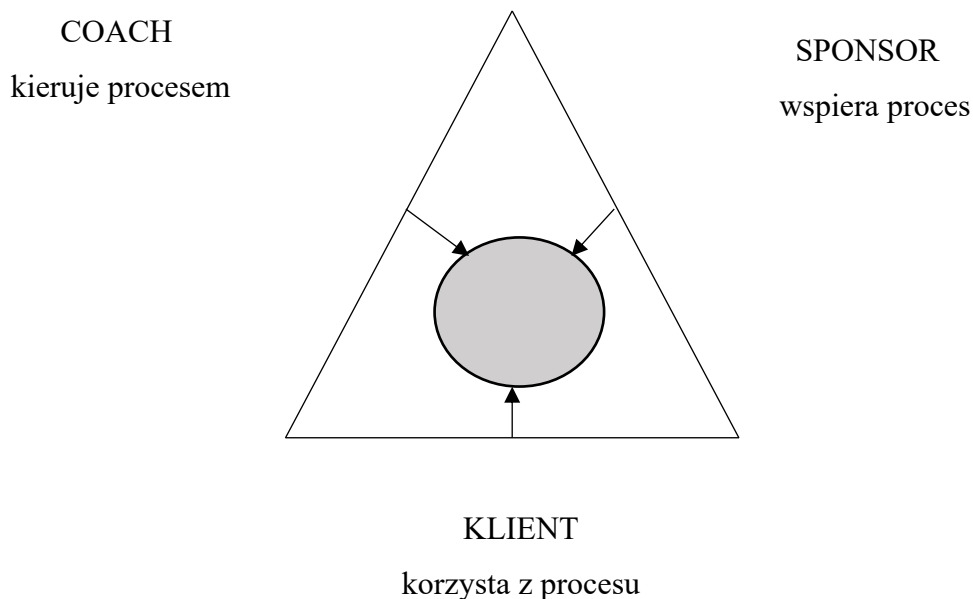
#### 3.1. Coaching kadry kierowniczej jako narzędzie rozwoju zarządu

Niejednokrotnie przedsiębiorcy oraz zarządy dużych organizacji, koncentrując się na wydobywaniu jak największego potencjału własnych pracowników, zapominają o sobie. Osoby na stanowiskach kierowniczych często borykają się z innymi problemami niż reszta personelu, a na ich barkach spoczywa odpowiedzialność za całe przedsiębiorstwo. Zdarza się, iż pracują w warunkach większej presji, a decyzje, które są zmuszeni podejmować, muszą zapadać w stresujących warunkach i bardzo szybko, zgodnie z dewizą „czas to pieniądz”. Coachingowa kultura organizacyjna to cel coraz większej ilości firm. Kadra kierownicza chcąc sprawić, aby personel funkcjonował lepiej, musi także pamiętać o sobie. Może się zdarzyć, że pracownicy w relacji partnerskiej z coachem osiągnęli już zupełnie inny poziom funkcjonowania w organizacji oraz niebywały wzrost efektywności, a przedstawiciele zarządu wciąż nie dostrzegają własnych ograniczeń i kwestii, które warto przepracować. Menedżerowie, prezesi firm czy ich właściciele często nie zauważają, że cierpią na wypalenie zawodowe, a ich perspektywa się stale zmniejsza. Brakuje im pomysłu, wizji, a czasem po prostu zaufania do pracowników, którzy odpowiednio przygotowani, są w stanie przejąć niektóre obowiązki. W odpowiedzi na te wyzwania pojawia się coaching kadry kierowniczej, który docelowo jest przeznaczony właśnie dla menedżerów wyższego szczebla, dyrektorów generalnych i innych członków zarządu.

Coaching kadry kierowniczej różni się nieco od jego innych rodzajów. Wyróżnia go porozumienie trójstronne między coachem, klientem a sponsorem procesu. Same sesje coachingowe odbywają się w formie „jeden na jeden”, jednakże pewnych ustaleń, a kolejno zawarcia kontraktu, dokonuje się wraz z osobą, która zamówiła coaching i będzie go opłacała<sup>116</sup>.

---

<sup>116</sup> Zob. R. Grzybek, *Coaching odczarowany*, dz. cyt., s. 104.



**Rysunek 4. Trójkąt bermudzki coachingu dla kadry kierowniczej**

Źródło: S. McAdam, *Coaching kadry kierowniczej*, tłum. K. Sobiepanek-Szczęsna, Warszawa 2011, s. 33.

Powyższy schemat przedstawia porozumienie trójstronne, pojawiające się w procesie coachingowym kadry kierowniczej, a figurujące w literaturze przedmiotu jako tzw. trójkąt bermudzki coachingu dla kadry kierowniczej. Co ciekawsze, sponsor może przyjąć jedną z czterech postaw względem coachingu, a mianowicie może być sceptykiem, kontrolerem, entuzjastą lub abdykantem. Jego podejście zależne jest od jego poziomu zrozumienia na czym polega coaching, jakie są jego etapy, po czym poznają sukces, a jakie są możliwe ryzyka i przeszkody w jego osiągnięciu. Szczególnie istotne jest dostrzeżenie korelacji między procesem a postępami oraz wskaźnikami a rozwiązaniami<sup>117</sup>. Inną kwestią jest, iż osoba coachowana po przeprowadzonych sesjach może odczuwać chęć zmiany swojej ścieżki kariery. Trudno uznać to za ryzyko w ścisłym znaczeniu, jednakże istnieje możliwość, że pracownik-klient stwierdzi, że czas zmienić pracę, choć zdarza się to raczej rzadko. Pracownik częściej wzmacnia swoją pozycję na piastującym już stanowisku i korzysta z nowo nabytych umiejętności oraz kompetencji, zwiększając swoją efektywność.

*Executive coaching* może być przeprowadzony zarówno przez coacha wewnętrznego, jak i zewnętrznego. Mimo, iż każdy coach powinien być profesjonalistą w swoim fachu, to kadra kierownicza w większości decyduje się na usługi coacha zewnętrznego. Dzieje się tak,

---

<sup>117</sup> Zob. S. McAdam, *Coaching kadry kierowniczej*, tłum. K. Sobiepanek-Szczęsna, Warszawa 2011, s. 34–35.



ze względu na wiele poufnych, niejednokrotnie delikatnych sytuacji, które nie powinny zostać upowszechnione w obrębie danej organizacji. Prezes, menedżer czy inny pracownik wysokiego szczebla często swój wybór uzasadniają obawą o naruszenie zaufania. Niemniej jednak coaching wewnętrzny stale się rozwija i wiele współczesnych organizacji dysponuje już takimi wykwalifikowanymi pracownikami w zakresie coachingu<sup>118</sup>.

W literaturze przedmiotu można odnaleźć wiele inspiracji dla coachingu, w tym coachingu kadry kierowniczej. Jedną z nich stanowi podejście egzystencjalne, które może pomóc w zmianie zarówno perspektywy coacha, jak i osoby coachowanej. Sam nurt egzystencjalizmu najlepiej opisuje powszechnie znane stwierdzenie Jeana Paula Sartre'a, że „egzystencja poprzedza esencję”. Podejście to zakłada, że człowiek nie posiada żadnej określonej istoty, a konstytuują go jedynie jego wybory, jak zwykł mawiać Sartre<sup>119</sup>. Esencja człowieka nie jest od razu określona, a zatem można by rzec, że życie człowieka to nic innego, jak próba określenia jego egzystencji. Skoro nie jest to w żaden sposób narzucone, to też językiem Arystotelesa, nie ma żadnej racjonalnej przyczyny sprawczej ani racji celowej<sup>120</sup>. W rezultacie pozostaje materialna przyczyna wewnętrzna, czyli egzystencja, oraz forma, którą jest esencja. Wobec tego, co może być w tym podejściu przydatne dla coacha kadry kierowniczej?

Przede wszystkim egzystencjalizm zwraca uwagę na indywidualność jednostki. O ile przedmioty bez względu na kontekst zawsze pozostaną danymi przedmiotami, to człowiek ma zdolność zmieniania się w zależności od panujących warunków i okoliczności. Wynika to w znacznej mierze z ról, w które wciela się w momencie, gdy jest w danej relacji. Należy mieć to na uwadze, aby lepiej móc zrozumieć osobę coachowaną. Niejednokrotnie zdarza się, iż przecenia się właśnie czynniki indywidualne związane z danym człowiekiem, a nie docenia się warunków, w których zachodzi poszczególna sytuacja. W psychologii społecznej takie zachowanie znane jest jako „podstawowy błąd atrybucji”<sup>121</sup>. Coach może wykorzystać zatem powyższe wnioski w swojej profesji w trakcie kontaktu z coachowanym członkiem kadry kierowniczej, ponieważ zachowanie klienta może być inne w relacji z coachem, a inne z współpracownikami firmy. Warto wówczas, aby przed rozpoczęciem procesu coachingowego, coach zrobił wstępne rozeznanie, co do odczuć współpracowników względem

---

<sup>118</sup> Zob. D. D. Riddle, E. R. Hoole, E. C. D. Gullette, *The Center for Creative Leadership. Handbook of Coaching In Organizations*, tłum. własne, San Francisco 2015, s. 56–57.

<sup>119</sup> Zob. J. P. Sartre <https://lubimyczytac.pl/cytat/55163> [dostęp dn. 30.03.2020].

<sup>120</sup> Zob. W. Tatarkiewicz, *Historia filozofii*, t. 1, Warszawa 2014, s. 124–125.

<sup>121</sup> Zob. P. Zimbardo, *Efekt Lucyfera: dlaczego dobrzy ludzie czynią zło*, tłum. A. Cybulko, J. Kowalczevska, J. Radzicki, M. Zieliński, red. M. Materska, Warszawa 2015, s. 233.

potencjalnego klienta, aby móc je później skonfrontować z własnym doświadczeniem<sup>122</sup>. W tym wszystkim jednak najważniejszym zadaniem coacha jest wzmacnianie tej indywidualności u osoby coachowanej, badanie jej systemu wartości, a następnie konfrontowanie go z rzeczywistością podjętymi decyzjami.

Kolejnym przydatnym pojęciem w coachingu kadry kierowniczej, wywodzącym się z tradycji egzystencjalnej, jest wybór. Pod tym pojęciem rozumiana jest nieograniczona wolność do decydowania o sobie, dokonywania w każdej chwili naszego życia wyboru. Każda z takich decyzji będzie miała wymierny wpływ na esencję danej osoby, a więc jej osobowość. Istnieje pełna dowolność w podejmowaniu różnych inicjatyw, doboru dziedzin, w ramach których chcemy się kształcić czy też rozwijać. Ilekroć pojawiają się sytuacje niezależne od nas, na które nie mamy wpływu, to wciąż możemy przejąć kontrolę nad swoim zachowaniem względem tego wydarzenia i zapanować nad swoimi reakcjami. Tutaj można zauważyć także przejaw filozofii stoickiej, postulującej wyzbycie się afektów. Stoicy głosili, iż stanem pożądanym jest apatia, a zatem beznamiętność. Uważali, że żadne z afektów: zawiść, pożądlivość, smutek i obawa, nie służą dobru, a wręcz przyczyniają się do wytworzenia stanów stałych, które mogą przyczynić się do rozwinięcia chorób duszy<sup>123</sup>. Coach może wykorzystać swoją wiedzę w tym zakresie, aby nieustannie wspierać budowanie samoświadomości klienta, zwracając szczególną uwagę na sytuację, gdy osoba coachowana sama narzuca sobie ograniczenia. Jest to bardzo ważne w aspekcie coachingu kadry kierowniczej, gdyż jej członkowie stale muszą kreować pewną wizję i wykazywać się perspektywicznym spojrzeniem oraz otwartością umysłu, wyzbywając się wszelkich ograniczeń. Celem coacha jest również pomóc klientowi dostrzec, kiedy jest odpowiedzialny za swoje decyzje, a kiedy ta odpowiedzialność zostaje przeniesiona na kogoś innego<sup>124</sup>. Jest to nadzwyczaj ważna kwestia w dziedzinie biznesu. Każda z osób zasiadających w zarządzie danego przedsiębiorstwa powinna być świadoma tego, iż wszystkie podjęte przez nią decyzje będą miały swoje konsekwencje, za które będzie odpowiedzialna. Niejednokrotnie zdarza się, że rezultaty nie są takie, jakie były zamierzone, a wówczas chętniej obarcza się winą i odpowiedzialnością innych pracowników (często niewinnych). W książce pt. *21 cech skutecznego lidera* został przytoczony cytat Michaela Korda, redaktora naczelnego Simon & Schuster, który stwierdził, iż „sukces na większą skalę wymaga, żebyś przyjął na siebie odpowiedzialność. W ostatecznym

---

<sup>122</sup> Zob. B. Peltier, *Psychologia coachingu kadry menedżerskiej. Teoria i zastosowanie*, tłum. G. Skoczylas, Poznań 2005, s. 232.

<sup>123</sup> Zob. W. Tatarkiewicz, *Historia filozofii*, dz. cyt., s. 150.

<sup>124</sup> Zob. B. Peltier, *Psychologia coachingu kadry menedżerskiej...*, dz. cyt., s. 233.

rozrachunku jedyną cechą, którą dzielą wszyscy ludzie sukcesu, jest zdolność do wzięcia na siebie odpowiedzialności”<sup>125</sup>.

Niebywale istotnym pojęciem dla filozofii egzystencjalnej jest także absurd. Zgodnie z myślicielami tego nurtu absurd jest efektem tego, że człowiek w świecie czuje się obco. Mimo tego, nie jest w stanie funkcjonować poza właśnie taką rzeczywistością. Absurd jest tak naprawdę konsekwencją tezy matki, że egzystencja poprzedza esencję. Egzystencja jest narażona na absurd, ponieważ odkrywa, iż nie ma racji owego życia. Gdyby taka racja miała miejsce, oznaczałoby to, że przed egzystencją występuje jakakolwiek esencja. Samo doświadczenie absurdu zostało wielokrotnie poruszone w literaturze, m.in. przez Franza Kafkę w dziele pt. *Proces* czy przez Alberta Camusa w *Micie Syzyfa* lub w *Obcym*. Biorąc pod uwagę fakt, jak bardzo istota ludzka chce pojąć świat, pragnie odnaleźć sens swojego bycia w nim, doświadczenie absurdu jest jeszcze intensywniejsze. A zatem sam absurd generuje się za pomocą dwóch składowych: ludzkiego pragnienia oraz rozczarowania, które przynosi nam świat. Jest to bardzo ważne, wciąż aktualne pojęcie, z którym spotykamy się i którego doświadczamy każdego dnia w różnych dziedzinach swojego życia, w tym w zarządzaniu operacyjnym przedsiębiorstwem. W literaturze przedmiotu można przeczytać, że „absurd tak naprawdę otwiera drogę do szczęścia. Polega ono na całkowitej akceptacji życiowych sprzeczności, tak że stajemy się wolni i angażujemy w codzienne zdarzenia i przyjemności, które naprawdę doceniamy. One stanowią nasze życie. Są tu, gdzie my żyjemy”<sup>126</sup>. Odnosząc to do realiów panujących zwykle w różnego typu przedsiębiorstwach, wszędzie można spotkać absurd. Coach może wykorzystać swoją wiedzę z tego obszaru, pytając klienta, jak sobie radzi z przeciwnościami losu, gdy pewnych zdarzeń nie da się przewidzieć. W zależności od chęci osoby coachowanej można także podjąć pracę nad jego elastycznością, szybszą adaptacją do nowych sytuacji czy radzeniem sobie w sytuacjach nagłych, nieprzewidywanych<sup>127</sup>.

Coaching biznesowy, zawierający w sobie m.in. coaching kadry kierowniczej, może być stosowany do osiągnięcia różnych celów. Z jednej strony cele te mogą być związane ściśle z osobą przedsiębiorcy, gdyż mogą dotyczyć bezpośrednio jego rozwoju osobistego. Mowa wówczas o celach podmiotowych. Z drugiej strony coaching biznesowy może być wykorzystany w celach przedmiotowych, które zwracają szczególną uwagę na strategię organizacji i jej doskonalenie. Wówczas coaching jest zorientowany przede wszystkim na

---

<sup>125</sup> J. C. Maxwell, *21 cech skutecznego lidera. Jak stać się osobą za którą pójda inni*, tłum. W. Turopolski, Warszawa 2014, s. 120.

<sup>126</sup> B. Peltier, *Psychologia coachingu kadry menedżerskiej...*, dz. cyt., s. 237.

<sup>127</sup> Zob. Tamże, s. 236.

sukces całego przedsiębiorstwa<sup>128</sup>. Jednakże w miarę jak coaching kadry kierowniczej staje się coraz popularniejszy oraz częściej stosowany w ramach organizacji, bywa on nadużywany. Należy zaznaczyć, iż coaching kadry kierowniczej nie rozwiązuje sam w sobie problemów przedsiębiorstwa, nie stanowi gotowej recepty. Tego rodzaju interwencja nie może w żadnym razie zastępować samego zarządzania organizacją<sup>129</sup>.

Co więcej, biorąc pod uwagę postępującą globalizację, kryzysy, prowadzoną geopolitykę i wiele innych czynników wpływających na współczesny rynek, przedsiębiorstwa stale muszą zmagać się z nowymi problemami oraz stawiać czoła nowym wyzwaniom. Coaching przenikający coraz częściej kultury organizacyjne firm, zwiększa ich szanse na przetrwanie. Wzmacnia on zaangażowanie zarówno pracowników, jak i zarządu, bazując na ich wartościach oraz często odwołując się do misji organizacji<sup>130</sup>.

### **3.2. Coaching wewnętrzny i nowa funkcja menedżera-coacha**

Domeną współczesnego świata jest zmienność. Niektóre zjawiska społeczne, czy też ekonomiczne wymykają się matematycznym algorytmom. Coraz mniej wydarzeń jest pod kontrolą ludzi. Doskonałym przykładem, odwołującym się do aktualnej rzeczywistości, jest wybuch epidemii, którą spowodował koronawirus. W zaledwie parę miesięcy, a wręcz parę tygodni zdestabilizował gospodarkę światową, wpędził państwa w kryzysy, a ludzi odizolował. Wiele przedsiębiorstw znalazło się w sytuacji bez wyjścia, na skraju bankructwa. Trudno zatem mówić, iż w obliczu takiej rzeczywistości, zastosowanie znajdzie funkcja menedżera w jej tradycyjnym rozumieniu, ograniczająca się do wydawania poleceń i sprawowania kontroli.

W obliczu tak wielu złożonych, trudnych do przewidzenia oraz zdecentralizowanych sytuacji, menedżer musi być na tyle elastyczny, aby szybko odnaleźć się i dostosować do nowej rzeczywistości. Współczesny menedżer powinien patrzeć globalnie, mieć wiedzę w zakresie nowych technologii oraz posiadać umiejętności pozwalające na korzystanie z systemów informacyjnych. Powinien on nie tylko skutecznie zarządzać procesami zachodzącymi w ramach organizacji, ale również motywować pracowników oraz być dla nich inspirującym liderem, a nawet coachem<sup>131</sup>.

W literaturze przedmiotu można odnaleźć model osobowościowy, który odnosi się do idealnego lidera, przedsiębiorcy, czy też menedżera. Model ten opracował Lesław H. Haber,

---

<sup>128</sup> Zob. L. D. Czarkowska, *Business Coaching jako dźwignia rozwoju przedsiębiorczości. Wprowadzenie* [w:] *Business Coaching jako dźwignia rozwoju przedsiębiorczości*, red. L. D. Czarkowska, Warszawa 2015, s. 9.

<sup>129</sup> Zob. D. D. Riddle, E. R. Hoole, E. C. D. Gullette, *The Center for Creative Leadership...*, dz. cyt., s. 56–57.

<sup>130</sup> Zob. J. Whitmore, *Coaching. Trening efektywności*, dz. cyt., s. 203–204.

<sup>131</sup> Zob. O. Rzycka, *Menedżer jako coach, czyli o coachingowym stylu zarządzania*, „Coaching Review” 2012, nr 2, s. 67.

który postulował, iż jedną z cech wrodzonych człowieka jest przedsiębiorczość. Taki typ osobowościowy otrzymał miano *homo hubris*. Charakteryzuje się on przede wszystkim silną potrzebą odnoszenia kolejnych sukcesów, chęcią podejmowania ryzyka, postawą nonkonformistyczną oraz wysoką samooceną<sup>132</sup>. Co więcej, *homo hubris* przejawia dużą skłonność do podejmowania tzw. działań transgresyjnych. Haber zwrócił tutaj szczególną uwagę na transgresję przedsiębiorczą, która miała polegać na „stałym poszerzaniu obszaru własnych możliwości fizycznych, intelektualnych, manualnych czy umysłowych, przesuwaniu granic poznania, przełamywaniu barier i dotychczasowych stereotypów, powoływaniu coraz to nowych firm i podejmowaniu nowego typu działań przedsiębiorczych”<sup>133</sup>. Jednakże większość uczonych nie zgadza się z założeniem, iż przedsiębiorczość jest cechą wrodzoną. Jednym z nich jest Stephen R. Covey, który zaznacza w swojej książce, jak ważna jest odpowiednia postawa, która może decydować właśnie o skuteczności, efektywności i produktywności danej osoby. Twierdzi, że takie podejście jest ściśle związane z nawykiem proaktywności, który można w sobie wypracować<sup>134</sup>.

Biorąc pod uwagę fakt, iż każdego rodzaju coaching zakłada zmianę, czy to zachowań czy ogólnie postawy, to tym bardziej w zakresie biznes coachingu nie będzie pojawiała się definicja przedsiębiorczości jako pewnej cechy stałej, wrodzonej. A zatem w rozumieniu tego typu coachingu, przedsiębiorczość będzie traktowana jako „zestaw umiejętności i strategii ułatwiających podejmowanie transgresyjnych działań, który można sobie przyswoić, nauczyć i wytrenować na drodze świadomej, ukierunkowanej i systematycznej pracy nad sobą”<sup>135</sup>. A więc, skoro cechy menedżera nie są w żadnym razie przesądzone, to osoba zajmująca stanowisko menedżerskie może dołożyć wszelkich starań, aby wykształcić w sobie cechy pożądane, które pozwolą później na wdrożenie także działań coachingowych.

Jak zatem miałyby wyglądać praca menedżera-coacha? Zarówno w pracy jednego, jak i drugiego głównym zadaniem jest uzyskanie satysfakcjonujących rezultatów dla wszystkich interesariuszy. O ile w przypadku menedżera chodzi o „twarde” wyniki, to coach bazuje tylko i wyłącznie na celach, które chce osiągnąć klient. Menedżer, przyjmując postawę wspierającą oraz wzmacniającą wobec pracowników, mógłby sprzyjać wydobyciu ich wewnętrznego

---

<sup>132</sup> Zob. L. D. Czarkowska, *Business Coaching a cechy, motywy i działania przedsiębiorcze. Sztuka dokonywania wyborów i podejmowania decyzji w coachingu dla przedsiębiorców* [w:] *Business Coaching jako dźwignia rozwoju przedsiębiorczości*, red. L. D. Czarkowska, Warszawa 2015, s. 44.

<sup>133</sup> L. H. Haber, *Przedsiębiorczość rynkowa parametrem produktywności człowieka w procesach pracy*. „Humanizacja Pracy” 1997, nr 4(178), s. 16.

<sup>134</sup> Zob. S. R. Covey, *7 nawyków skutecznego działania*, Poznań 2012, s. 69.

<sup>135</sup> Zob. L. D. Czarkowska, *Business Coaching a cechy...*, dz. cyt., s. 45.

potencjału. Rezultatem takiego podejścia może być wzrost satysfakcji pracowników z wykonywanej pracy, co często przekłada się na ich produktywność oraz efektywność. Jest to możliwe, dzięki zadawaniu inspirujących pytań, które będą skłaniały pracowników do zastanowienia się nad rozwiązaniem jakiegoś problemu czy też mogą pobudzać ich myślenie twórcze. Menedżer może również stawiać pytania pracownikom, w celu pracy nad ich przekonaniami. Niejednokrotnie dotyczą one przekonań o nich samych, które bywają ograniczające i mają tym samym negatywny wpływ na ich produktywność. Niektóre przekonania mogą wydawać się nieszkodliwe, dlatego też ludzie nie zwracają na nie szczególnej uwagi i nie podejmują pracy nad nimi. Warto jednak zdawać sobie sprawę z tego, iż przekonania oddziałują na odczuwane emocje oraz myśli, co w konsekwencji generuje konkretne zachowania. Powtarzanie danych zachowań sprzyja przekształceniu ich w nawyki, które z kolei wpływają na percepcję i przyczyniają się do pogłębienia pierwotnych przekonań<sup>136</sup>.

Wydobywanie potencjału i wzmacnianie samooceny pracowników to tylko niektóre z pozytywnych skutków pracy menedżera-coacha. Jak już zostało wspomniane w poprzednich rozdziałach, coach wzbrania się od udzielania porad czy dawania wskazówek. Takie samo podejście jest pożądane w przypadku menedżera-coacha, ponieważ efektem takich działań jest opór wśród personelu. Udzielanie rad zwykle przyczynia się do wzrostu niezadowolenia, gdyż pracownik czuje się urażony, a zatem przyjmuje postawę ofiary i często zaczyna obwiniać innych lub odmawiać wykonania zadania. Gdy ten cykl zostanie odwrócony i pracownik bezpośrednio zostaje zaangażowany w projekt i czuje, że to jest jego decyzja, przejmuje wówczas odpowiedzialność za swoje działania, co sprzyja jego motywacji i proponowaniu kolejnych rozwiązań oraz pomysłów<sup>137</sup>.

Ponadto istnieje wiele cech wspólnych coachingu i pracy na stanowisku menedżera. Zarówno jedno, jak i drugie koncentruje się na budowaniu głębokich relacji w atmosferze pełnej zaufania. Relacje te są wzmacniane właśnie dzięki szczerym rozmowom. Istotna dla niniejszego zagadnienia jest również postawa reprezentowana przez te dwie profesje. Menedżer-coach akceptuje fakt, iż nie może wiedzieć ani widzieć wszystkiego, dlatego też bazuje na zaufaniu. Tym samym umożliwia ludziom, z którymi pracuje, dokonywanie wyborów i ponoszenie za nie odpowiedzialności. Takie podejście wzmacnia zaangażowanie,

---

<sup>136</sup> Zob. J. Rogers, K. Whittleworth, A. Gilbert, *Menedżer jako coach. Nowoczesny styl zarządzania*, tłum. K. Konarowska, D. Porążka, Sopot 2016, s. 71–72.

<sup>137</sup> Zob. Tamże, s. 77–79.

co z kolei sprzyja kreatywnemu myśleniu i buduje długofalową perspektywę. Warto jednak nadmienić, iż coaching nie zastępuje w żadnym razie kontroli menedżerskiej<sup>138</sup>.

Jednakże zdarza się, że menedżerowie niechętnie wcielają się w rolę coacha. Uważają, że nie są odpowiednio wykwalifikowani do wprowadzania rozwiązań coachingowych. Nie jest to jednak jedyny powód. Pojawia się również kwestia przekonań menedżerskich, które są związane z jak najlepszym wykorzystaniem czasu. Dbanie o rozwój pracowników, zamiast dążenie do wymiernych rezultatów, nie cieszy się dużym powodzeniem. Jest to bardzo czasochłonny proces, który wymaga dużo poświęconej uwagi. Z tego powodu znacznie częściej menedżer decyduje się podejmować działania, przynoszące od razu korzyści materialne. Menedżerowie często też mają przeświadczenie, że coaching nie jest profesją w ścisłym rozumieniu biznesowym, a różne formy wspierania rozwoju pracowników są stratą czasu<sup>139</sup>.

Rozwiązaniem powyżej przytoczonego problemu wydaje się być coaching wewnętrzny. Nie jest konieczne, aby akurat menedżer pełnił funkcję coacha, chociaż jak zostało wspomniane, ma ku temu najprawdopodobniej największe predyspozycje ze względu na cechy wspólne obydwu profesji. Może to być również osoba dotychczas zatrudniona w dziale HR, która w wyniku odpowiednich szkoleń, zostanie certyfikowanym coachem i będzie to jej dodatkowy obowiązek. Funkcję coacha wewnętrznego może pełnić również profesjonalista zatrudniony na pełen etat tylko w tym celu, jednakże w praktyce okazuje się to być mniej opłacalne. Osoba zatrudniona już w danym przedsiębiorstwie i dodatkowo wdrażająca się w rolę coacha wewnętrznego ma już niezbędną wiedzę o funkcjonowaniu całej organizacji. Ma pełne rozeznanie w specyfice pracy i kultury organizacyjnej, co z jednej strony może okazać się dużym ułatwieniem, a z drugiej stanowić trudność. Polega ona na rozmyciu się granicy między kwestiami ogólnodostępnymi a tematami poufnymi ze względu na bardzo dużą ilość informacji, co może naruszać zasadę poufności procesu coachingowego. Jednakże takie rozwiązanie wprowadza się tylko na niektórych szczeblach zarządzania. Można tutaj przywołać *executive coaching*, który głównie jest prowadzony przez coachów zewnętrznych i adresowany do kadry kierowniczej najwyższego szczebla<sup>140</sup>.

W literaturze przedmiotu można się spotkać z opinią, iż menedżer pełniący funkcję coacha nie sprawdzi się w praktyce. O ile sam menedżer może czerpać z coachingu, zmieniając swoje nastawienie, wdrażając rozwiązania coachingowe czy narzędzia, to pełne wejście w rolę coacha jest niemożliwe. Wynika to z wzajemnie wykluczających się założeń zarówno szeroko

---

<sup>138</sup> Zob. O. Rzycka, *Menedżer jako coach, czyli o coachingowym stylu zarządzania*, dz. cyt., s. 73.

<sup>139</sup> Zob. Tamże, s. 74.

<sup>140</sup> Zob. R. Nykiel, *Coach wewnętrzny* <http://encyklopediacoachingu.pl/haslo50>, [dostęp dn. 8.04.2020].

pojętej praktyki menedżerskiej, jak i coachingu. Między pracownikiem a menedżerem istnieje hierarchiczna zależność, która uniemożliwia pełne zastosowanie coachingu, zakładającego relację partnerską. Z tego względu znacznie lepsze wydaje się być wprowadzenie coachingowego stylu zarządzania, który nie będzie pozostawiał wątpliwości, co do relacji między pracownikami poszczególnych szczebli, a także będzie zmierzał do zmiany kultury organizacyjnej firmy<sup>141</sup>.

### **3.3. Coachingowy styl zarządzania**

Przyglądając się różnym przedsiębiorstwom można zauważyć, iż każde z nich preferuje inny styl zarządzania. Niektóre z nich są efektem panujących trendów, inne upodobaniami szefostwa, a jeszcze inne odpowiedzią na potrzeby stale zmieniającego się świata. Coraz częściej odchodzi się jednak od zarządzania w jego tradycyjnym rozumieniu na rzecz zarządzania opartego na wewnętrznej motywacji pracowników oraz na ich rozwoju.

Co ciekawsze, w literaturze przedmiotu, można spotkać coraz więcej nawiązań zarządzania do samej filozofii. Andrzej Jeznach twierdzi, że zarówno podręczniki filozoficzne, jak i te przeznaczone do nabycia wiedzy w zakresie szeroko rozumianego zarządzania, nie przedstawiają jak to robić, lecz traktują o koncepcjach, różnych metodach, które pozostawia się do własnej krytycznej refleksji. Dla porównania można przytoczyć słynne pytania Immanuela Kanta, które nieświadomie wielu menedżerów zadaje sobie każdego dnia w pracy. Są to pytania o to, co można wiedzieć, co powinno się czynić, czego można się spodziewać oraz ostatnie pytanie, być może rzadziej praktykowane w dziedzinie biznesu, kim jest człowiek. Pierwsze pytanie można odnieść przede wszystkim do stale rozwijającej się gospodarki opartej na wiedzy. Biorąc pod uwagę fakt, jak duży jest teraz dostęp do informacji, warto zastanowić się, co tak naprawdę można poznać i co może być prawdą w dobie coraz częstszych fałszywych informacji. Drugie pytanie mogłoby dotyczyć decyzji, które należy podjąć, aby osiągnąć cel. Niejednokrotnie podjęcie takich decyzji wymaga większego zaangażowania ze strony menedżera niż tylko wydawanie bieżących poleceń. Kolejne pytanie można zorientować na wizualizację konsekwencji swoich działań. Jeżeli podejmę taką decyzję, to jakie będą jej skutki. Dzięki temu, menedżer może rozważyć różne scenariusze, zastanowić się, jakie będą rezultaty danych przedsięwzięć. Co do ostatniego pytania, można je interpretować w kontekście rozumienia człowieka jako indywidualności, gdyż o ile człowiek może funkcjonować bez

---

<sup>141</sup> Zob. M. Huflejt-Łukasik, G. Zawilowski, M. Budkowski, *Co powinien wiedzieć i potrafić profesjonalny coach: jak wybierać coachów do organizacji* [w:] *Business Coaching jako dźwignia rozwoju przedsiębiorczości*, red. L. D. Czarkowska, Warszawa 2015, s. 70.



biznesu, to biznes nie będzie mógł istnieć bez zaangażowania w niego ludzi. Skoro zarządzanie odwołuje się do życia ludzi, należy go poddawać krytycznym refleksjom filozoficznym<sup>142</sup>.

Daniel Goleman, opisując wyodrębnione przez siebie style kierowania zespołem, wyróżnił obok stylu demokratycznego, afiliacyjnego, autorytarnego, nakazowego czy procesowego, właśnie styl trenerski, inaczej nazywany coachingowym. Taki typ kierowania zespołem skupia się głównie na pracownikach. Każdemu z nich poświęca się dużo uwagi oraz czasu na rozmowę, na poznawanie ich obaw, wątpliwości, ograniczeń oraz wzmacnianie ich mocnych stron. W takim stylu niezwykle istotny jest rozwój pracowników, a zatem dokłada się wszelkich starań, aby była możliwie największa spójność ich celów osobistych z celami organizacji. Jest to ściśle związane z opisanym w drugim rozdziale kapitałem ludzkim, który stanowi wartość dodaną całego przedsiębiorstwa, a niejednokrotnie decyduje o jego konkurencyjności na rynku. Mimo wielu zalet, jest to styl, który nie cieszy się zbyt dużym powodzeniem. Dzieje się tak, gdyż jest to jeden z najbardziej czasochłonnych stylów kierowania<sup>143</sup>.

Kolejną kwestią, na którą należy zwrócić uwagę, jest także rola menedżera. Wspomniany już wcześniej menedżer-coach byłby jak najbardziej pożądanym pracownikiem takiej organizacji, jednakże ze względu na wiele dylematów etycznych związanych z łączeniem tych dwóch funkcji, pojawia się pytanie, czy jest możliwość wprowadzenia tego stylu w inny sposób, gdyż nie zawsze menedżer jest gotowy na podjęcie takiego wyzwania. Jednym z rozwiązań tego problemu byłoby wprowadzenie przez menedżera tylko narzędzi coachingowych w kierowaniu zespołem oraz bardziej coachingowa postawa względem członków zespołu, niż w pełni utożsamianie się z coachem jako takim. Nie zastępuje to pełnowartościowego coachingu, ale wciąż ma wiele zalet. Menedżer „uwzględniając potrzeby, wartości, style myślenia, strategie zachowań pracowników, zwiększa efektywność zarządzania doceniając ich zasoby, adekwatnie delegując zadania, wpływając na motywację, zwiększając skuteczność realizowania celów”<sup>144</sup>.

Korzystne byłoby tutaj również zatrudnienie już wykwalifikowanego coacha, który byłby tylko przeznaczony do prowadzenia coachingu wewnętrznego lub stosowne przeszkolenie odpowiedniego pracownika. Samo wprowadzenie do organizacji coachingu

---

<sup>142</sup> Zob. A. Jeznach, *Szef, który myśli, bo warto i się opłaca*, Gliwice 2018, s. 101–108.

<sup>143</sup> Zob. D. Goleman, *Przywództwo, które przynosi efekty*, „Harvard Business Review” 2014, nr 22, cyt. za: A. Woźniak: *Executive coaching jako innowacyjna forma coachingowego stylu zarządzania*, Praca licencjacka napisana pod kierunkiem dr M. Sułkowskiej-Janowskiej, UŚ Katowice 2018, s. 27–28.

<sup>144</sup> D. Miasek, B. Bliźniuk, *Samoprzywództwo i Spiral Dynamics – implikacje dla coachingowego stylu zarządzania*, „Coaching Review” 2014, nr 1, s. 24.

wewnętrznego przynosi już liczne korzyści. Przede wszystkim coach wewnętrzny jest lepiej osadzony w realiach panujących w danym przedsiębiorstwie. Co więcej, takie podejście sprzyja tworzeniu uczącej się organizacji. Coaching doskonale dopełnia się wraz z innymi formami rozwoju pracowników, dzięki czemu możliwe jest wdrożenie programów szkoleniowych, a kolejno za sprawą coachingu, zastosowanie nowo nabytej wiedzy w praktyce. Pojawia się także wątek ekonomiczny. Mimo, że odpowiednie wykształcenie pracowników na profesjonalnych coachów jest dużą inwestycją oraz wymaga czasu, to należy to postrzegać w perspektywie długofalowej<sup>145</sup>.

Jednakże, aby skutecznie wprowadzić coachingowy styl zarządzania, należy przede wszystkim uwzględnić go w strategii firmy i pielęgnować postawę coachingową na każdym szczeblu organizacyjnej hierarchii. Celem takiego przedsiębiorstwa byłoby także stworzenie coachingowej kultury organizacyjnej, która opierałaby się na relacjach pełnych zaufania wśród pracowników, na udzielaniu rzetelnej informacji zwrotnej oraz na klarownej komunikacji interpersonalnej. Wszystkie te działania sprzyjałyby uwalnianiu potencjału personelu oraz wzmacniały zaangażowanie wszystkich pracowników. Biorąc pod uwagę taką kompleksową zmianę w całej organizacji, nie można mówić o doraźnych sesjach coachingowych. Coaching musi zacząć niejako przenikać całe przedsiębiorstwo, co musi być widoczne w wykonywaniu codziennych działań w ramach organizacji<sup>146</sup>.

Wprowadzenie coachingowego stylu zarządzania, a nawet coachingowej kultury organizacyjnej, ma wiele korzyści. Coaching przede wszystkim koncentruje się na pracy z celami, na wyjściu poza obowiązujące często ramy, a zwłaszcza na efektywności osoby. Takie podejście wbrew pozorom jest spójne z wieloma strategiami biznesowymi. Rzecz w tym, aby coaching nie był doraźnym środkiem wsparcia, a został wpisany właśnie w strategię organizacji<sup>147</sup>. Niebywale istotne jest wzmacnianie kapitału ludzkiego danej firmy, który przejawia się zwłaszcza w zaangażowaniu personelu, w ich poczuciu odpowiedzialności za podejmowane działania, w chęci czynnego uczestniczenia w życiu przedsiębiorstwa, nie wspominając już o równie ważnym utożsamianiu celów pracowników z celami całej organizacji<sup>148</sup>. Jednakże samo wprowadzenie takiej kultury organizacyjnej nie jest łatwe. Bywa, iż coaching jest mylnie utożsamiony z reprimendą przez personel. Należy więc najpierw

---

<sup>145</sup> Zob. M. Sidor-Rządkowska, *Zastosowanie coachingu w przedsiębiorstwie – szanse i zagrożenia*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2015, nr 4, s. 49.

<sup>146</sup> Zob. J. Kucharczyk-Capiga, *Korzystna zmiana: jak wdrażać kulturę coachingową w organizacjach?*, „Personel i Zarządzanie” 2017, nr 1, s. 17.

<sup>147</sup> Zob. A. Szewczyk, *Wykorzystanie coachingu w rozwoju kompetencji menedżerskich w organizacji*, „Coaching Review” 2014, nr 1, s. 135.

<sup>148</sup> Zob. J. Kucharczyk-Capiga, *Korzystna zmiana...*, dz. cyt., s. 18.

zadbać o rzetelne wyjaśnienie, czym jest coaching. Niezbędne ku wykształceniu takiej kultury organizacyjnej jest świadome zaangażowanie personelu, który będzie pracował nad swoją postawą. Warto zatem, aby kadra kierownicza odpowiednio podeszła do kwestii diagnozowania potrzeb ludzi oraz skorelowała je z potrzebami przedsiębiorstwa, a następnie zastanowiła się, nad gotowością do takiego przedsięwzięcia, gdyż jest to proces, który wymaga starannych przygotowań i przemian na każdym szczeblu<sup>149</sup>.

Coachingowa kultura organizacyjna charakteryzuje się nie tylko coachingowym stylem zarządzania czy wykorzystaniem coachingu jako metody do skutecznego zarządzania kapitałem ludzkim w organizacji, lecz także stosowaniem coachingu wobec klientów i producentów. W takim rodzaju kultury pracownicy ponoszą odpowiedzialność za swoje działania, są świadomi podejmowanych przez siebie decyzji, a także potrafią sprzeciwić się autorytetowi, przedstawiając swoje stanowisko w danej kwestii. Zespół ma prawo do podejmowania decyzji według własnego osądu i popełniania błędów, jednakże przyznaje się do nich i wyciąga odpowiednie wnioski. Kultura coachingowa to kultura organizacyjna, którą przenika coaching. Począwszy od powiązania coachingu ze strategią firmy, przez przeszkolenie menedżerów w zakresie coachingowego stylu zarządzania, aż po rozwinięcie coachingu wewnętrznego<sup>150</sup>.

### **3.4. Wpływ kultury organizacyjnej na proces coachingowy**

Kultura organizacyjna jest jedną z najważniejszych części składowych przedsiębiorstwa. Istnieją organizacje, które nie przywiązują dużej wagi do tego elementu, jednakże są też takie, które wykazują się dbałością o niego i tworzą ją w sposób świadomy. Jest to bardzo istotne, ponieważ nie ma organizacji, która by żadnej kultury nie posiadała. Tworzenie kultury organizacyjnej w sposób przemyślany przynosi wiele korzyści dla prosperowania całego przedsiębiorstwa, gdyż składa się na nią wiele komponentów, które mają wpływ na pracowników. Są to m.in. normy społeczne, wartości, którymi kieruje się firma, pewien klimat organizacyjny oraz zachowania, a także wykazywany styl kierowania organizacją<sup>151</sup>. Edgar Schein, jeden z bardziej zaangażowanych badaczy kultury organizacyjnej, opisał ją jako „wzór podzielanych podstawowych założeń, wyuczonych przez grupę w toku rozwiązywania problemów jej zewnętrznej adaptacji i wewnętrznej integracji, działających wystarczająco dobrze, aby uważano je za wartościowe, a przeto wpajane nowym

---

<sup>149</sup> Zob. K. Łukasik, *Rola kultury coachingowej w organizacji* [w]: „Organizacja i zarządzanie” 2017, z. 69, s. 82.

<sup>150</sup> Zob. J. Rogers, K. Whittleworth, A. Gilbert, *Menedżer jako coach...*, dz. cyt., s. 225.

<sup>151</sup> Zob. B. Nogalski, *Kultura organizacyjna. Duch organizacji*, Bydgoszcz 1998, s. 105.

członkom jako właściwy sposób postrzegania, myślenia i odczuwania w odniesieniu do tych problemów”<sup>152</sup>. Natomiast Czesław Sikorski sformułował definicję zgodnie z którą twierdzi, że „kultura organizacyjna to system nieformalnie utrwalonych w środowisku społecznym organizacji wzorów myślenia i działania, mających znaczenie dla realizacji formalnych celów organizacyjnych”<sup>153</sup>.

Kultura organizacyjna nie jest tworem jednowymiarowym. Składa się z wielu różnych komponentów, wśród których jedne są bardziej dostrzegalne niż drugie. Edgar Schein podzielił ją na trzy poziomy, wśród których wyróżnił artefakty, normy i wartości oraz założenia podstawowe. Wszystkie te poziomy można zobrazować za pomocą góry lodowej, gdzie najbardziej widoczne elementy są u samego szczytu. Kolejne można poznać dopiero zagłębiając się w kulturę organizacyjną danej instytucji.

Na szczycie tej góry lodowej znajdują się artefakty. Są to przede wszystkim sztuczne twory, które zostały wykreowane w sposób świadomy, jednakże wymagający interpretacji. Dzielą się na artefakty językowe, odnoszące się do języka i tworzenia mitów, behawioralne, odwołujące się do rytuałów oraz ceremonii, a także artefakty fizyczne, czyli wszelkie przedmioty materialne oraz technologie. Kolejny poziom dotyczy norm i wartości, które są zdecydowanie mniej dostrzegalne niż artefakty, ale o wiele od nich trwalsze. Można się z nimi zapoznać w różnych dokumentach spisanych przez przedsiębiorstwo, np. w kodeksie etycznym czy też regulaminie. Ten poziom odwołuje się głównie do misji oraz strategii danej firmy, sposobie zarządzania, cechach struktury czy ogólnie do wizerunku organizacji<sup>154</sup>. W ramach systemu wartości można mówić także o pożądanych cechach wśród pracowników, sposobie negocjowania zarządu, a także o uwzględnianiu społecznej odpowiedzialności biznesu<sup>155</sup>. Ostatni poziom to założenia podstawowe. Są one najgłębiej zakorzenione w kulturze organizacyjnej danego przedsiębiorstwa, a tym samym najmniej dostępne dla osób spoza niej. Stanowią jej fundament, gdyż dotyczą relacji interpersonalnych, samej istoty człowieka, środowiska, a także natury organizacji i jej kontaktu z otoczeniem<sup>156</sup>.

Zgłębiając literaturę przedmiotu, można napotkać inną klasyfikację elementów składających się na kulturę organizacyjną. Mogą to być m.in. również symbole, sposoby

---

<sup>152</sup> E. H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco-London 1986, s. 12, cyt. za: C. Sikorski, *Kultura organizacyjna*, Warszawa 2006, s. 3.

<sup>153</sup> C. Sikorski, *Kultura organizacyjna*, dz. cyt., s. 4.

<sup>154</sup> Zob. M. Kopczewski, B. Pączek, M. Tobolski, *Istota kultury organizacyjnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem produkcyjnym*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów: problemy, innowacje, projekty” 2012, nr 4, s. 931. [http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk\\_pdf\\_2012/p084.pdf](http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2012/p084.pdf) [dostęp dn. 9.04.2020].

<sup>155</sup> Zob. G. Aniszewska, I. Gielnicka, *Firma to ja, firma to my: poradnik kultury organizacyjnej firmy*, Gdańsk 1999, s. 31.

<sup>156</sup> Zob. M. Kopczewski, B. Pączek, M. Tobolski, *Istota kultury organizacyjnej...*, dz. cyt., s. 931.

komunikowania się, mity i tabu, rytuały oraz klimat organizacyjny. Pod postacią symboli kryją się symbole architektoniczne, fizyczne oraz statusu. Każdy z wymienionych odwołuje się do cech wizerunkowych, gdyż symbole architektoniczne to nic innego jak wystrój biura czy sama architektura zewnętrzna budynku, w którym znajduje się firma. Symbole fizyczne to przestrzegane w organizacji zasady ubioru czy szeroko rozumiana etykieta, a także detale, które stanowią o identyfikacji z przedsiębiorstwem, czyli np. logo lub identyfikatory pracowników. Natomiast samochód służbowy, osobista asystentka lub inne przywileje, wynikające z zajmowanego stanowiska, stanowią symbol statusu. Kolejno wspomniane sposoby komunikacji, to przede wszystkim język wspólny dla wszystkich członków danej organizacji. Są to wszelkiego rodzaju skróty myślowe, przydomki, a także sposób, w jaki przyjmowani są potencjalni klienci. Z kolei rytuały przyjęte w przedsiębiorstwie to rezultat pewnej wypracowanej już powtarzalności pewnych ceremonii, gestów czy zachowania typowego dla danych sytuacji. Mity znowu odwołują się do historii organizacji i pełnią funkcję moralizatorską. Traktują one często o osobach, które szczególnie zapadły w pamięć pracownikom. Ich celem jest wzmocnienie zachowań pożądanых, podkreślenie tego, co jest akceptowalne w danej kulturze organizacyjnej, a czego się wzbraniać. Natomiast tabu to przede wszystkim kwestie dotyczące życia prywatnego pracowników, wysokości wypłat czy polityki awansowania. Jednakże jednym z najważniejszych przejawów kultury organizacyjnej jest tzw. klimat organizacyjny. Wpływa on bezpośrednio na motywację pracowników oraz odzwierciedla ich zadowolenie z wykonywanej pracy oraz ich cechy charakteru. Osoba z zewnątrz może spostrzec klimat organizacyjny poprzez atmosferę panującą w danym przedsiębiorstwie, która może być zarówno przyjazna i ciepła, jak i pełna dystansu oraz chłodu<sup>157</sup>.

Wszystkie powyżej wymienione elementy kultury organizacyjnej, oddziałując na pracowników, wpływają również na proces coachingowy prowadzony w danej firmie<sup>158</sup>. Istnieje kilka rodzajów kultur organizacyjnych, które cechuje odmienne podejście do pracownika i tym samym stwarzające mniej lub bardziej korzystne warunki dla coachingu. Coaching przede wszystkim wymaga czasu i cierpliwości, a także przestrzeni na wdrożenie nowego podejścia lub umiejętności. W zależności od typu kultury organizacyjnej danego przedsiębiorstwa, coaching może przynosić różne rezultaty. Jedną z popularniejszych typologii

---

<sup>157</sup> Zob. A. Wojtowicz, *Istota i modele kultury organizacyjnej – przegląd koncepcji*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2004, nr 5, s. 160–161.

<sup>158</sup> Zob. M. Kołodziejczak, P. Mikosik, *Coaching zespołowy, czyli jak prowadzić grupę ku efektywnemu rozwiązywaniu problemów?* [w:] *Relacje w organizacji. Podręcznik menedżera*, red. I. Świątek-Barylska, Łódź 2016, s. 116.

kultury organizacyjnej opracował Roger Harrison w oparciu o opozycje indywidualizm – kolektywizm oraz zewnątrzsterowność – wewnątrzsterowność. Dzięki temu wyróżnił on kulturę zorientowaną na władzę, na role, na zadania oraz na ludzi. Kultura władzy skupia się wokół silnego kierownika, który dominuje nad pracownikami i występuje głównie w mniejszych organizacjach. Wśród personelu pojawia się duża konkurencyjność i rywalizacja. Z kolei orientacja na role jest charakterystyczna dla instytucji zbiurokratyzowanych. Każdy z pracowników jest utożsamiany ze swoim stanowiskiem pracy, z którym wiążą się nie tylko obowiązki, lecz także konkretne przywileje. W takiej kulturze organizacyjnej wartością jest stabilizacja i możliwość przewidywania pewnych postępowań, a nie predyspozycje czy dysponowanie pewną wiedzą. Natomiast przedsiębiorstwa, w których jest duża dynamika, są głównie nastawione na zadania. W takim rodzaju kultury organizacyjnej ceniona jest szybkość podejmowanych działań adekwatna do zmian zachodzących w otoczeniu. Ostatnim typem kultury organizacyjnej jest orientacja na ludzi. Koncentruje się ona na potrzebach pracowników i na relacji partnerskiej między zarządem a personelem. Istotna w niej jest współpraca, wzajemne wsparcie i udzielanie informacji zwrotnej<sup>159</sup>.

Często wykorzystywanym modelem do diagnozowania kultury organizacyjnej danej instytucji jest model wartości konkurujących opracowany przez Kim S. Cameron oraz Roberta E. Quinna. W książce ich autorstwa jest on przedstawiony za pomocą poniższego schematu, który lepiej obrazuje wpływ wartości na dane typy.

---

<sup>159</sup> Zob. C. Sikorski, *Kultura organizacyjna*, dz. cyt., s. 19-20.



**Rysunek 5. Typy kultur organizacyjnych**

Źródło: K. S. Cameron, R. E. Quinn, *Kultura organizacyjna. Diagnoza i zmiana*, tłum. B. Nawrot, Kraków 2003, s. 44.

Hierarchiczny typ kultury organizacyjnej nie wspiera aktywnej postawy wśród pracowników. Ich rola głównie ogranicza się do wykonywania odgórnie narzuconych poleceń. W tym modelu dobry pracownik to taki, który stale sporządza raporty z wykonywanej pracy i przestrzega zalecanych procedur. Taki model najczęściej spotykany jest w korporacjach oraz urzędach państwowych. Jest jednym z bardziej wymagających dla pracy coacha, ponieważ obowiązujące zasady wynikają z decyzji podjętych na najwyższym szczeblu, a pracownicy muszą się do nich dostosować. W związku z czym, przygoda z coachingiem w obrębie takiej organizacji powinna zacząć się od kadry kierowniczej w zakresie generowania nowych pomysłów. Natomiast pozostały personel mógłby skoncentrować się na wdrażaniu ich, czemu mógłby sprzyjać coaching zespołowy<sup>160</sup>.

Zbliżonym do tego typem kultury organizacyjnej jest kultura rynkowa. Zarząd takiej organizacji jest zorientowany na zyski i wierzy, iż każda wykonana praca jest możliwa do zmierzenia za pomocą odpowiednich wskaźników. Pracownik takiej organizacji musi być

<sup>160</sup> Zob. M. Kołodziejczak, P. Mikosik, *Coaching zespołowy...*, dz. cyt., s. 116–117.

przede wszystkim efektywny, wydajny i skuteczny, co zwykle jest osiągane dzięki stosownemu systemowi premiowania<sup>161</sup>. Coaching w organizacji o takiej kulturze może być wdrożony, ale tylko w niektórych przypadkach będzie naprawdę przynosił rezultaty. Zagroženiem dla jego skuteczności jest zwykle postawa menedżera, który chciałby, aby wyniki były natychmiast, a co więcej, aby można było je zmierzyć<sup>162</sup>. Jest to niemożliwe, gdyż coaching jest procesem, którego efekty będą pojawiały się stopniowo oraz zwykle dotyczy kwestii niemożliwych do opisanania liczbami.

Natomiast kulturę klanową charakteryzuje silna pozycja kierownika, który wciela się również w doradcę, ojca czy mentora. Stale dba o rozwój swoich pracowników, wzmacnia ich zaangażowanie oraz poczucie odpowiedzialności. Oprócz zarządzania kapitałem ludzkim, koncentruje się on również na podejmowaniu działań zgodnych z wartościami przedsiębiorstwa i jego misją. Uczestnicy takiej organizacji chętnie biorą czynny udział w burzach mózgu, dyskutują o możliwych rozwiązaniach, generują pomysły, jednakże decydemem wciąż pozostaje charyzmatyczny kierownik. Jest to typ kultury organizacyjnej występujący powszechnie w firmach rodzinnych. Mimo ogólnie sprzyjającego klimatu organizacyjnego, należy zwrócić uwagę na potencjalną barierę, którą może okazać się mentoringowe podejście osoby zarządzającej. Mentoring nie jest pojęciem tożsamym z coachingiem. Postawa coachingowa wiąże się z budowaniem relacji opartej na partnerstwie, zaś mentor zwykle jest uważany za osobę, która „wie lepiej”<sup>163</sup>.

Zdecydowanie najbardziej postępowym typem kultury organizacyjnej jest adhokracja, która zakłada relację partnerską między zarządem a pracownikiem oraz wzmacnia postawę aktywną personelu. Taki model propaguje innowacyjne rozwiązania, wspiera kreatywność pracowników oraz zakłada, iż są oni zdolni do samokontroli. Lider w organizacji o takiej kulturze jest przede wszystkim wizjonerem, biorącym czynny udział w życiu swojego zespołu oraz angażującym pracowników w podejmowanie decyzji. Taki typ kultury organizacyjnej będzie sprzyjał przeprowadzeniu efektywnego procesu coachingowego. Zapewnia on przestrzeń niezbędną do wdrożenia zmian<sup>164</sup>.

Wobec powyższego kultura organizacyjna ma duży wpływ na skuteczność coachingu przeprowadzonego w danym przedsiębiorstwie. Samo nastawienie pracowników oraz zarządu

---

<sup>161</sup> Zob. M. Olszewska, *Cechy kultury organizacyjnej warunkujące podejmowanie działań pozabiznesowych*, „Annales. Etyka w życiu gospodarczym” 2014, nr 3, s. 77–78.

<sup>162</sup> Zob. K. S. Cameron, R. E. Quinn, *Kultura organizacyjna. Diagnoza i zmiana*, tłum. B. Nawrot, Kraków 2003, s. 50.

<sup>163</sup> M. Sidor-Rządowska, *Profesjonalny coaching. Zasady i dylematy etyczne w pracy coacha*, Warszawa 2012, s. 25.

<sup>164</sup> Zob. M. Kołodziejczak, P. Mikosik, *Coaching zespołowy...*, dz. cyt., s. 118–119.



do coachingu jest bardzo ważne. Jeżeli personel nie jest gotowy na zmianę, ma negatywne podejście do takiej formy rozwoju, to już sam proces coachingowy będzie spowolniony. Bardzo istotne są również cechy kadry zarządzającej, która najczęściej daje przykład dla reszty zespołu. Kultura organizacyjna jest środowiskiem, które oddziałuje na pracowników. Gdy będzie w niej utrzymywany wysoki poziom motywacji wewnętrznej, będzie panowała atmosfera pełna zaufania oraz poczucia bezpieczeństwa, to można się spodziewać, że coaching będzie o wiele bardziej efektywny. Kultura organizacyjna nie tylko kreuje pewne wzorce zachowań, ale wpływa również na postrzeganie otoczenia czy samego przedsiębiorstwa przez personel, a także zapewnia poczucie stałości.

## ROZDZIAŁ CZWARTY

### Korzyści płynące z zastosowania coachingu w organizacji

#### 4.1. Modele coachingowe sprzyjające rozwojowi pracowników w przedsiębiorstwie

Coaching jest metodą bardzo wszechstronną, którą można zastosować w każdej dziedzinie życia. Jest jedną z najskuteczniejszych form rozwoju osobistego. Sprzyja nie tylko uwolnieniu potencjału człowieka, ale także wzmacnia jego mocne strony, pracuje nad tymi, które tego wymagają oraz jest bardzo efektywny we wprowadzaniu wszelkiego rodzaju zmian. Jego skuteczność wzmacnia ponadto szereg modeli oraz narzędzi wykorzystywanych podczas procesu coachingowego. Dzięki tym modelom możliwe jest klarowne określenie celu do którego klient dąży, a co z kolei ułatwia sporządzenie konkretnego planu działania, osadzonego w realiach i w określonym przedziale czasowym. Natomiast narzędzia coachingowe sprzyjają pracy z perspektywą i wartościami, generowaniu opcji czy budowaniu relacji. Jednakże należy zaznaczyć, iż „nabywanie, rozwijanie i doskonalenie kompetencji zależy od wielu czynników, wśród których motywacja rozumiana jest jako wewnętrzne nastawienie człowieka, oddziałujące na stopień zaangażowania, ilość energii i wysiłku, jakie jesteśmy w stanie poświęcić, dążąc do określonych celów”<sup>165</sup>.

W literaturze przedmiotu można odnaleźć wiele zróżnicowanych modeli, które znajdują zastosowanie w coachingu biznesowym. Ich główną funkcją jest nadanie struktury rozmowie coachingowej i wyznaczenie jej punktów orientacyjnych. Ramy te służą w dużej mierze do sprecyzowania celu klienta. Najpopularniejszymi modelami jest model GROW oraz SMART.

Model GROW jest podstawowym modelem, stanowiącym punkt wyjścia dla pracy każdego coacha. „Może być również wykorzystywany w otoczeniu biznesowym – przez menedżerów stosujących coachingowy styl zarządzania w relacjach zawodowych z pracownikami”<sup>166</sup>. Rozmowy prowadzone w jego strukturze rozpoczynają się od ustalenia celu klienta. W coachingu kadry kierowniczej cele te mogą przybierać różne postacie, począwszy od lepszego wykorzystania potencjału menedżera na stanowisku wyższego szczebla, przez sprawniejsze generowanie alternatywnych rozwiązań, aż po poprawienie praktyk biznesowych lidera danego zespołu. Zatem mogą to być cele zarówno krótko, jak i długoterminowe. Kolejnym krokiem modelu GROW jest odwołanie się do rzeczywistości osoby coachowanej poprzez dowiedzenie się, jak wygląda sytuacja w chwili obecnej. Następnie

---

<sup>165</sup> A. Szewczyk, *Wykorzystanie coachingu w rozwoju kompetencji menedżerskich w organizacji*, „Coaching Review” 2014, nr 1, s. 133.

<sup>166</sup> M. Wilczyńska, M. Nowak, J. Kućka, J. Sawicka, K. Sztajerwald, *Moc coachingu...*, dz. cyt., s. 34.

zbadanie, jakie klient ma opcje lub wygenerowanie nowych możliwości. Ostatnim krokiem jest nawiązanie do jego woli. Ustalenie co, kiedy i przez kogo ma zostać wykonane. Model ten stanowi bazę dla później opracowanych struktur sesji coachingowej<sup>167</sup>.

Swoistym rozwinięciem modelu GROW jest model OSKAR, często stosowany w przedsiębiorstwach do celów biznesowych. Opracowany został przez Andrew Gilberta oraz Karen Whittleworth, aby maksymalnie wykorzystać czas przeznaczony na sesję coachingową w sposób jak najbardziej efektywny. Podobnie jak model GROW, rozpoczyna się od pytania o oczekiwane rezultaty zarówno po danej sesji, jak i po całym procesie coachingowym. Kolejno coach bada rzeczywistość klienta, jak wygląda jego obecna sytuacja i przechodzi do możliwości oraz wyborów osoby coachowanej i ich możliwych konsekwencji. Na następnym etapie należy opracować szczegółowy plan, odwołując się do motywacji osoby coachowanej. W tym miejscu klient powinien zobowiązać się do podjęcia pewnych działań i przejąć odpowiedzialność za swoje czyny. Ostatnim krokiem jest rewizja, czyli skonfrontowanie przedsięwziętych kroków z celem. Jakie są postępy, w jakim stopniu podjęte działania przyczyniają się do osiągnięcia zamierzonego celu. Model OSKAR charakteryzuje przede wszystkim prostota, dzięki której jest łatwy do zapamiętania, a tym samym porusza kluczowe zagadnienia<sup>168</sup>.

Niebywale istotne jest precyzyjne określenie celu poszczególniej sesji czy też całego procesu coachingowego. Cel powinien wpisywać się w model SMART, a zatem powinien być konkretny (*specific*), mierzalny (*measurable*), uzgodniony (*agreed*), realny (*realistic*) oraz określony w czasie (*time phased*). Tym samym cel powinien także być zgodny z modelem PURE, zakładającym jego pozytywny wydźwięk (*positively stated*), ponadto, że jest określony w sposób zrozumiały dla klienta (*understood*), jest on istotny dla osoby coachowanej (*relevant*) oraz jest etyczny (*ethical*). Innym modelem sprzyjającym klarownemu określeniu celu klienta jest model CLEAR. Zgodnie z tym modelem cechy opisujące cel powinny być następujące: ambitny (*challenging*), legalny (*legal*), przyjazny dla środowiska (*environmentally sound*), właściwy (*appropriate*) oraz udokumentowany (*recorded*). Niektóre z nich odwołują się do kodeksu etycznego klienta, gdyż każdy człowiek ma inny system wartości, którym się kieruje w życiu zarówno zawodowym, jak i prywatnym<sup>169</sup>.

Ciekawym modelem coachingowym, stosowanym w większości do wyciągania wniosków z podjętych w przeszłości decyzji, jest model GOLD. Tak jak w innych modelach, jego nazwa jest akronimem, który pochodzi od wyrazów *goal*, *outcome*, *learnings* i *different*

---

<sup>167</sup> Zob. S. McAdam, *Coaching kadry kierowniczej*, dz. cyt., s. 82.

<sup>168</sup> Zob. J. Rogers, K. Whittleworth, A. Gilbert, *Menedżer jako coach...*, dz. cyt., s. 149–150.

<sup>169</sup> Zob. J. Whitmore, *Coaching. Trening efektywności*, dz. cyt., s. 77–78.

*future approach*. Ponownie rozpoczyna się od celu klienta, jednakże w odniesieniu do przeszłości. Kolejno powinno zostać zadane pytanie o rezultaty, które chciał osiągnąć. Następnie coach powinien przejść do jego doświadczeń, a mianowicie jaka z tych działań płynie nauka dla klienta. Ostatnim punktem tej struktury jest pytanie o następne działania, co osoba coachowana może zrobić inaczej. Model ten przede wszystkim wypracowuje umiejętność czerpania z własnych doświadczeń i uczenia się na własnych błędach<sup>170</sup>.

Strukturę rozmowie coachingowej nadaje również model SCORE autorstwa Roberta Diltsa i Todda Epsteina. Coach w ramach tego modelu zadaje pytanie o aktualną sytuację osoby coachowanej, jak funkcjonuje w danym obszarze i co jest w nim dla niego najtrudniejsze. Osoba, przeprowadzająca coaching, pyta także o przyczyny stanu obecnego i o stan pożądany, do którego dąży klient. Kolejno koncentruje się na zasobach klienta, z których może skorzystać w drodze do celu, a także dopytuje, kto lub co może stanowić dla niego wsparcie. Ostatnim etapem są rezultaty. W tym miejscu uwaga skupia się na korzyściach płynących z osiągnięcia tego celu, co wzmacnia motywację klienta. Co więcej, model SCORE jest na tyle elastyczny, iż każdy z powyższych elementów może występować w dowolnej konfiguracji<sup>171</sup>.

Innym wariantem struktury rozmowy coachingowej jest model STORM. Niektóre jego komponenty są wspólne z powyżej opisanym modelem, a mianowicie odwołanie się do wsparcia czy też środków i zasobów, którymi dysponuje klient. Jednakże rozpoczyna się od określenia celu i osadzenia go w konkretnym czasie, w którym klient chce go osiągnąć. Ponadto wskazuje jeszcze na potrzebę mierników, które będą określały postęp osoby coachowanej. Warto zaznaczyć, iż w miarę nabywania doświadczenia przez coacha, dobiera on strukturę prowadzenia sesji coachingowej w sposób intuicyjny. Trudno przewidzieć nad jakim celem będzie chciał pracować potencjalny klient i który model będzie adekwatny, w związku z czym warto słuchać potrzeb osoby coachowanej, na jakie aspekty zwraca szczególną uwagę i za tym podążać<sup>172</sup>.

Zwracając uwagę na temat niniejszej pracy, istotnym modelem w kontekście biznesowym jest model coachingu biznesowego. W jego założeniach uwzględnione zostały wszystkie czynniki wpływające na proces coachingowy. Począwszy od profesjonalizmu coacha, jego umiejętności oraz warunków, w których coaching się odbywa, aż po zasoby, którymi dysponuje klient, m.in. jest to motywacja, koncentracja czy też zaufanie. Model ten

---

<sup>170</sup> Zob. R. Grzybek, *Coaching odczarowany*, dz. cyt., s. 209.

<sup>171</sup> Zob. Z. Nieckarz, S. Celińska-Nieckarz, D. Godlewska-Werner, *Psychologia coachingu biznesowego*, dz. cyt., s. 97–98.

<sup>172</sup> Zob. R. Grzybek, *Coaching odczarowany*, dz. cyt., s. 210.

jest o tyle specyficzny, że uwzględnia trójstronną relację, która ma miejsce w tego rodzaju coachingu oraz kładzie nacisk na dynamikę całego procesu, odbywającego się w danej organizacji. W większości głównym celem coachingu przeprowadzanego w przedsiębiorstwie jest poprawa efektywności pracowników, jednakże odpowiedzialność za skuteczność całego coachingu rozkłada się między trzema podmiotami, a mianowicie między osobą coachowaną, organizację a coacha. Dzieje się tak, gdyż każde z nich odgrywa w całym procesie inną rolę i zwraca uwagę na inne aspekty, ale ich wspólne zaangażowanie będzie stanowiło o sukcesie procesu coachingowego. Klient przede wszystkim musi być zmotywowany i zaangażowany, z kolei coach musi dysponować odpowiednimi kompetencjami i być profesjonalistą w swoim fachu, natomiast organizacja ze swojej strony może wspomóc proces, dzięki prezentowaniu konkretnych wartości, wspierającej kulturze organizacyjnej oraz ogólnemu nastawieniu do coachingu.

Natomiast sam model coachingu biznesowego bazuje na sześćoetapowej strukturze. Rozpoczyna się wstępną diagnozą oraz zapoznaniem się, jakim potencjałem dysponuje klient. Takie postępowanie służy określeniu, jakie są potrzeby rozwojowe klienta w kontekście misji organizacji. Kolejny etap to dopasowanie się coacha i klienta, polegające na wypracowaniu zasad współpracy. Następnie odwołanie się do motywacji osoby coachowanej i poszukanie metod, które będą stale ją wzmacniały. W fazie czwartej uwaga poświęcona jest organizacji całego procesu, a mianowicie dobranie stosownych narzędzi oraz metod, a także doprecyzowanie zakresu działania. Z kolei etap piąty to wdrożenie planu w życie i jego realizacja. Model ten kończy się ewaluacją, a więc oceną zarówno poszczególnych sesji, jak i całego procesu coachingowego. Jak podają autorzy tego modelu, różni się on od innych, gdyż zwraca szczególną uwagę na uzyskanie efektu synergii, co oddziałuje na całą organizację, ponadto podkreśla, iż coaching jest procesem dynamicznym i wymaga stałego monitorowania, a także wskazuje, że wszelkiego rodzaju przeszkody występujące w coachingu są czymś naturalnym i niemożliwym do wykluczenia. W ramach wspomnianych czynników spowalniających proces coachingowy, mogą występować bariery motywacyjne, interpersonalne oraz organizacyjne zarówno ze strony osoby coachowanej, coacha, jak i samej organizacji<sup>173</sup>.

Skutecznym w zakresie coachingu biznesowego jest jeszcze model Wizja – Strategia – Determinacja, oparty na wiedzy z zakresu zarządzania projektami i często stosowany,

---

<sup>173</sup> Zob. Z. Nieckarz, S. Celińska-Nieckarz, D. Godlewska-Werner, *Psychologia coachingu biznesowego*, dz. cyt., s. 145–148.

gdy potrzeba szybko przedsięwziąć konkretne działania. Składa się z trzech etapów, a mianowicie etap pierwszy to wizja celu, czyli miejsce na kreatywne myślenie oraz zwizualizowanie celu wraz z emocjami oraz wartościami, które będą mu towarzyszyły. Zidentyfikowanie wartości pomaga w zweryfikowaniu, czy ten cel jest właśnie tym, co klient chce osiągnąć. Etap drugi to opracowanie strategii, a zatem sporządzenie precyzyjnego planu działania, bazującego na zasobach, którymi dysponuje osoba coachowana. Jest to bardzo ważne, aby strategia była jak najbardziej prawdopodobna do wdrożenia i realna, dlatego konieczne jest skonfrontowanie ją z umiejętnościami czy też potencjałem klienta. Na tym etapie powinno się generować jak najwięcej opcji, możliwości oraz pomysłów. Ostatni etap to zarządzanie ryzykiem i determinacja, który polega na dokładnej analizie ryzyka oraz przedyskutowanie możliwych przeszkód. Takie działanie służy przede wszystkim większemu przygotowaniu na zmianę swoich działań, wypracowaniu alternatywnych opcji, a także sprzyja większej gotowości klienta na wszelkie scenariusze. Jest to bardzo ważne, aby mimo możliwych przeszkód, klient wciąż przejawiał wysoki poziom zmotywowania i był zdeterminowany do osiągnięcia zamierzonego rezultatu<sup>174</sup>.

Korzyści płynące z zastosowania coachingu w organizacji są liczne. Poprawia on zarówno wydajność, jak i produktywność zespołów, wzmacniając ich mocne strony. Coaching, kładąc duży nacisk na rozwój, usprawnia proces nabywania wiedzy oraz sprzyja budowaniu trwalszych i bardziej jakościowych relacji. Ponadto poprawi się atmosfera panująca w danej organizacji, ponieważ pracownicy zaczną odnosić sukcesy, co wpłynie na ich samopoczucie. Zastosowanie coachingu w organizacji odciąża również menedżera czy kierownika przedsiębiorstwa. Pracownicy czują się odpowiedzialni za powierzane im zadania i chcą je jak najlepiej wykonać, dzięki czemu kierownik może poświęcić czas na kwestie ważniejsze niż stałe kontrolowanie pracy zespołu. Kultura coachingowa jest także zorientowana na generowanie kreatywniejszych pomysłów, zapewniając warunki, w których nikt nie będzie miał obaw, że zostanie wyśmiany. Coaching to także stałe doskonalenie pracowników, co przekłada się na lepsze zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji. Niejednokrotnie dzięki coachingowi odkrywa się cały wachlarz talentów, którymi dysponuje personel. Zespół, czując się doceniony, szybciej wykonuje swoje obowiązki, chętniej podejmuje się nowych przedsięwzięć i wykazuje wyższy poziom samomotywacji. Co więcej, coaching coraz częściej jest zbieżny z głównymi celami biznesowymi zarządów organizacji, gdyż pożądaný rezultat

---

<sup>174</sup> Zob. M. Wilczyńska, M. Nowak, J. Kućka, J. Sawicka, K. Sztajerwald, *Moc coachingu...*, dz. cyt., s. 36–40.

obydwu to wysoka efektywność i dążenie do celu<sup>175</sup>. Coaching biznesowy rozumiany w ten sposób jest „efektywną metodą w intensyfikacji indywidualnego rozwoju pracownika”<sup>176</sup>.

#### 4.2. Możliwość zastosowania coachingu w Turkusowych Organizacjach

Współcześnie tradycyjne praktyki biznesowe już coraz częściej przestają być aktualne. O ile kiedyś przemiany dokonywały się sporadycznie w danym okresie czasowym, to teraz zachodzą niemal bez przerwy. Funkcja personalna w organizacjach ewoluowała, a zaraz za nią szereg innych kwestii związanych z pracownikami i ich traktowaniem. Gruntowne przemiany zachodzą na każdej płaszczyźnie szeroko rozumianego biznesu. Człowiek doby XXI wieku wybiera swoją pracę w sposób świadomy. Wie, jakie są jego oczekiwania, jakimi wartościami się kieruje i co chce osiągnąć. Oczekuje, iż w wyniku wykonywanej przez niego pracy, będzie odnosił sukcesy, poczuje się doceniony, a zarazem będzie odczuwał, iż jest częścią większej całości. W obliczu takiego pracownika trudno mówić o skuteczności motywowania wynagrodzeniem i wymuszania posłuszeństwa ze strony zarządu.

Frederic Laloux, uwzględniając te wszystkie czynniki, opracował nowy model organizacyjny, dzięki połączeniu zarządzania z teorią psychologii. W swojej książce pt. *Pracować inaczej* dokonał systematyzacji modeli organizacyjnych w oparciu o ewolucję świadomości człowieka, a także zaproponował zupełnie nowy model organizowania pracy zespołowej. Dokonując analizy rozwoju ludzkiej świadomości, zwraca uwagę na aspekty każdego etapu, do których należą poglądy wyznawane w danym okresie, potrzeby, a także rozwój poznawczy i moralny. Laloux w swoim przeglądzie najpierw charakteryzuje każdy etap, a następnie przywołuje odpowiadający mu model organizacyjny, nie tylko używając nazwy, lecz także koloru. W swojej pracy czerpie z koncepcji różnych naukowców, m.in. z integralnej teorii świadomości czy z metaanaliz Wade’a i Wilbera. Jednakże, jak sam autor zaznacza, sposób, w jaki dokonuje poszczególnych charakterystyk, jest jego własną syntezą prac różnych badaczy, w związku z czym, jego koncepcja nie jest pełnym odzwierciedleniem niektórych z nich<sup>177</sup>. Warto także zaznaczyć, iż o wiele wcześniej pojawiła się już koncepcja opisująca „poziomy rozwoju ludzkiej świadomości poprzez przypisanie każdemu etapowi rozwoju odpowiednich kolorów”<sup>178</sup>. Została ona opracowana przez Clare W. Gravesa i nazwana teorią

---

<sup>175</sup> Zob. J. Whitmore, *Coaching. Trening efektywności*, dz. cyt., s. 183–185.

<sup>176</sup> Z. Nieckarz, S. Celińska-Nieckarz, D. Godlewska-Werner, *Psychologia coachingu biznesowego*, dz. cyt., s. 149.

<sup>177</sup> Zob. F. Laloux, *Pracować inaczej*, tłum. M. Konieczniak, Warszawa 2016, s. 23.

<sup>178</sup> A. Jeznach, *Szef, który ma czas. Ewolucja zarządzania – dziennik budowy turkusowej firmy*, Gliwice 2017, s. 18.

poziomów rozwoju świadomości ludzi. Teoria ta została dopracowana i spopularyzowana dzięki jego uczniom pod nazwą dynamiki spiralnej (*Spiral Dynamics*). Don Edward Beck oraz Christopher Cowan zdecydowali się ją zawrzeć w książce pt. *Spiral Dynamics: Mastering values, leadership and change*, która została wydana w 1996 roku<sup>179</sup>.

W swojej koncepcji Frederic Laloux wyróżnił pięć głównych modeli organizacyjnych, a mianowicie są to organizacje czerwone, bursztynowe, pomarańczowe, zielone oraz turkusowe. Czerwone Organizacje charakteryzuje przede wszystkim scentralizowana władza oparta na lęku oraz wyznaczanie celów krótkoterminowych. Wódz takiej organizacji chce podporządkować innych własnej woli. Obecnie taki model występuje rzadko, jednakże jest typowy dla organizacji przestępczych, takich jak mafia<sup>180</sup>. Tego rodzaju organizacje bardzo dobrze sprawdzają się w środowisku chaosu. Z kolei Bursztynowe Organizacje cechuje ścisła hierarchia, a ich główną wartością jest stabilność oraz konformizm. Współczesnym przykładem takich organizacji są instytucje religijne oraz wojskowe i system szkół publicznych. Natomiast Pomarańczowe Organizacje działają zgodnie z maksymą makiawelizmu, iż „cel uświęca środki”. Są one zorientowane na zysk oraz stałe wdrażanie innowacyjnych rozwiązań, aby pokonać konkurencję. Pomarańczowe Organizacje to także delegowanie odpowiedzialności oraz zarządzanie przez cele. Ten model organizowania pracy okazał się również przełomowy, gdyż zaczął honorować zasługi oraz kompetencje pracowników, umożliwiając tym samym ich awans. Aktualnie Pomarańczowe Organizacje przejawiają się w szkołach społecznych oraz firmach wielonarodowościowych takich jak Nike czy Coca-Cola. Zupełnie inaczej funkcjonują Zielone Organizacje, których kultura bazuje na wartościach. Ich celem jest jak największe zmotywowanie pracowników oraz zbudowanie relacji partnerskiej. W takich organizacjach wzrasta także zaufanie względem personelu, dając mu możliwość podejmowania niezależnych decyzji. Kluczową cechą Zielonych Organizacji jest uwzględnianie wszystkich grup interesów i wypracowywanie kompromisów, zadowalających wszystkich interesariuszy, a także dbanie o swoją społeczną odpowiedzialność biznesu. Archetypem takiej organizacji jest rodzina<sup>181</sup>.

Ze względu na tytuł niniejszego podrozdziału, Turkusowe Organizacje wymagają bardziej szczegółowej specyfikacji. Są one ostatnie w ciągu rozwojowym Laloux, charakteryzujące się najwyższym stopniem złożoności i świadomości. „Skuteczność zawdzięczają one wyzwoleniu ludzkiej kreatywności uzyskanemu dzięki stworzeniu

---

<sup>179</sup> Zob. M. Kwiecińska, *Spiral Dynamics jako model poziomów egzystencji* <https://www.mindsonar.pl/index.php/2843-2/> [dostęp dn. 22.04.2020].

<sup>180</sup> Zob. A. J. Blikle, *Doktryna jakości. Rzecz o turkusowej samoorganizacji*, Gliwice 2017, s. 55.

<sup>181</sup> Zob. F. Laloux, *Pracować inaczej*, dz. cyt., s. 51.



przestrzeni dla partnerstwa, zaufania i odpowiedzialności”<sup>182</sup>. Ten ostatni etap rozwoju człowieka jest ściśle skorelowany z potrzebą samorealizacji wyróżnioną przez Masłowa. Sam Laloux twierdzi, iż na tym etapie zachodzą coraz bardziej złożone procesy oraz tworzone są inne metody radzenia sobie z aktualnymi problemami, dlatego też używa w tym przypadku przymiotnika „ewolucyjny” do określenia tego modelu organizacji<sup>183</sup>. W tym modelu pracownicy koncentrują się na sobie i swoich odczuciach. Podejmowane przez nich decyzje mają być przede wszystkim zgodne z ich wewnętrznym poczuciem uczciwości, autentyczności, słuszności oraz zbieżne z wyznawanymi wartościami. W literaturze przedmiotu można spotkać określenie takiego podejścia mianem demokracji partnerskiej, którego dewiza głosi, iż „decydują ci, którzy wiedzą, a reszta ma do nich zaufanie”<sup>184</sup>.

W Turkusowych Organizacjach porządek tradycyjnie wyznawanych wartości w biznesie zostaje odwrócony. Celem samym w sobie jest dążenie „do dobrze przeżywanego życia, a jego efektem może stać się uznanie, sukces, bogactwo i miłość”<sup>185</sup>. Turkusowe Organizacje charakteryzuje w dużej mierze poskromienie ego, które napędzane lękiem, generuje wiele niepożądanych zachowań, takich jak brak autentyczności, roszczeniowość, nieprzekazywanie pełnych informacji czy też zwlekanie z rozwiązywaniem problemów. Tego rodzaju organizacje często opisywane są jako żywe organizmy, gdyż „życie – w całej swej ewolucyjnej mądrości – zarządza ekosystemami niezgłębionego piękna, zawsze dążąc ku różnorodności, większej złożoności i wyższej świadomości”<sup>186</sup>. Co więcej, Turkusowe Organizacje koncentrują się głównie na człowieku oraz na jego uczuciach, w dużej mierze na współczuciu, odczuwaniu empatii względem drugiej osoby, miłości, poczuciu akceptacji oraz zrozumienia. Odwołują się one również do znacznie głębszych poziomów emocjonalnych, zwracając uwagę na potrzebę samotranscendencji czy samorealizacji. Z tej perspektywy „ludzie dostrzegają ogromny potencjał mózgu oraz umysłu, który chcą bardziej niż dotąd wykorzystywać i rozwijać swoją kreatywność, ale pojawia się również zwrócenie uwagi na naturę, ekologię oraz holistyczną integrację trzech obszarów funkcjonowania człowieka: materii, umysłu i duchowości”<sup>187</sup>.

Ewolucja, którą można zaobserwować w przypadku Turkusowych Organizacji, dokonała się za sprawą trzech głównych przełomów. Pierwszym z nich jest samozarządzanie,

---

<sup>182</sup> A. Jeznach, *Szef, który ma czas...*, dz. cyt., s. 19.

<sup>183</sup> Zob. F. Laloux, *Pracować inaczej*, dz. cyt., s. 58.

<sup>184</sup> A. J. Blikle, *Doktryna jakości...*, dz. cyt., s. 52.

<sup>185</sup> Zob. F. Laloux, *Pracować inaczej*, dz. cyt., s. 60.

<sup>186</sup> Tamże, s. 72.

<sup>187</sup> Zob. M. Wzorek, *Od hierarchii do turkusy, czyli jak zarządzać w XXI wieku*, Gliwice 2019, s. 79.

a zatem odejście od tradycyjnie rozumianych metod zarządzania na rzecz relacji partnerskich między pracownikami, a zatem można mówić o pewnym samoorganizowaniu się. Kolejnym przełomem było dążenie do pełni, które miało na celu wzmocnienie wewnętrznej tożsamości pracowników tak, aby nie musieli wcielać się w poszczególne role, lecz mieli prawo do okazywania wszelkich emocji, które w danej chwili im towarzyszą. Ostatnim z nich był tzw. ewolucyjny sens istnienia. Zdaniem Laloux tego typu organizacje powinny być postrzegane jako „byty posiadające własne życie i poczucie własnego kierunku”<sup>188</sup>, a zatem cenna jest postawa pracowników pełna zaangażowania w życie takiej organizacji<sup>189</sup>.

Należy w tym miejscu również zaznaczyć, iż żaden z powyżej opisanych modeli nie jest postrzegany jako lepszy lub gorszy od drugiego, lecz są one rozumiane w kategorii złożoności. Rosnąca świadomość przywódcy oraz jego światopogląd będą odzwierciedlane jako „kolor” danej organizacji<sup>190</sup>. Przykładowo lider Organizacji Turkusowej preferuje „działanie zgodne z wyznawanymi wartościami, powołaniem, robienie czegoś dobrego i sensownego dla świata niż pogoń za zyskiem, korzyściami materialnymi, statusem, karierą czy też zaspokajaniem egotycznej potrzeby władzy, kontroli, osiągnięć”<sup>191</sup>.

Biorąc pod uwagę fakt, w jakim stopniu Turkusowe Organizacje koncentrują się na samorealizacji, wyższych potrzebach duchowych oraz tożsamości swoich członków, wydaje się, iż istnieje wiele możliwości zastosowania w nich coachingu. Przede wszystkim taki styl organizowania pracy zespołowej, oparty na relacji partnerskiej, stwarza wręcz idealne warunki, aby coaching był częścią codzienności takiej organizacji. Stworzenie zespołu opartego na samo zarządzaniu wymaga odpowiedniego przygotowania mentalnego personelu na wielu płaszczyznach. Począwszy od jasnej i klarownej komunikacji, poprzez poznawanie blokad zarówno swoich, jak i całego zespołu, aż po dbanie o stały rozwój. Nieodzownym wsparciem w takiej sytuacji byłby coach. W przypadku Turkusowych Organizacji warto zadbać o ustanowienie pewnej grupy wewnętrznych coachów, którzy braliby czynny udział w życiu przedsiębiorstwa zorganizowanego w taki sposób. Coach wewnętrzny zdecydowanie lepiej orientuje się w zasadach funkcjonowania organizacji i łatwiej osadza się w rzeczywistości, w której także figuruje klient-pracownik. Niejednokrotnie sesje coachingowe wspierają także budowanie samoświadomości i odkrywanie wewnętrznego potencjału, na co zorientowane są organizacje w świecie Turkusu. Odwołując się do poprzednich rozdziałów, warto przypomnieć,

---

<sup>188</sup> F. Laloux, *Pracować inaczej*, dz. cyt., s. 72.

<sup>189</sup> Zob. M. Wzorek, *Od hierarchii do turkus...*, dz. cyt., 81.

<sup>190</sup> Zob. F. Laloux, *Pracować inaczej*, dz. cyt., s. 55–56.

<sup>191</sup> J. Holwek, *Dajmy już spokój z tym turkusem. O tym jak piękna praktyka staje się modą, a nawet ideologią*, „Coaching Review” 2018, nr 1 (10), s. 18.

iż „klientem dla coacha może być zarówno osoba, jak i cały zespół, a nawet cała organizacja, szczególnie jeśli jest to executive coach i pracuje z najwyższą kadrą menedżerską firmy lub z prezesem zarządu”<sup>192</sup>.

Co więcej, aby spełnić postulaty Turkusowych Organizacji, pracownicy muszą przede wszystkim przepracować wszelkie blokujące ich przekonania. Wymaga to od nich niejednokrotnie zmiany perspektywy, która przyczynia się często do zmiany światopoglądów. Turkusowe Organizacje mają szanse zaistnieć również dzięki pracy włożonej przez kadrę kierowniczą, o ile zacznie ona postrzegać pracowników jako odpowiedzialnych, godnych zaufania oraz rzetelnych. Takie podejście jest niezbędne, aby zrezygnować z wszelkich narzędzi aparatu władzy, skupiających się na nieustannym sprawowaniu kontroli. Ze względu na poczucie odpowiedzialności całego personelu, nie jest konieczny ścisły podział ról w ramach zajmowanych stanowisk<sup>193</sup>. Organizacje te, „wspierają więc rozwój nie tylko zawodowy, lecz także osobisty i pozwalają szukać pracownikom takiego miejsca w organizacji, w którym najlepiej się realizują”<sup>194</sup>. Co więcej, wzniesienie organizacji na najwyższy poziom samoświadomości i wypracowanie zdolności samoorganizowania się, wymaga przepracowania wielu kwestii ze strony zarządu. Może on napotkać liczne blokady psychologiczne, wynikające z przyswojonej wiedzy dotyczącej struktur hierarchicznych. Kadra kierownicza w większości była skoncentrowana na sprawowaniu władzy, a więc trudność polega na zmianie ich sposobu myślenia<sup>195</sup>. Coaching okazałby się w tym przypadku bardzo pomocy, choć z pewnością jego efekty nie byłyby możliwe do zaobserwowania w krótkim okresie czasu.

Postulaty coachingowej kultury organizacyjnej w wielu przypadkach wydają się być zbieżne z założeniami Turkusowych Organizacji. Istnieje wiele możliwości zastosowania coachingu w takim stylu organizowania pracy zespołowej. O ile trudno tutaj mówić o coachingowym stylu zarządzania ze względu na postulat samozarządzających się zespołów, to z pewnością można mówić o pojawieniu się kultury coachingowej w Turkusowych Organizacjach. Ze względu na propagowanie postaw pełnych zaufania oraz autentyczności, a także zorientowania na wartości i na potrzeby duchowe człowieka, coaching wewnętrzny byłby niebywale cenny dla personelu takiej organizacji. Członkowie Turkusowych Organizacji w większości należą do osób bardzo samoświadomych oraz o silnym poczuciu rozwoju

---

<sup>192</sup> M. Wzorek, *Od hierarchii do turkusu...*, dz. cyt., s. 199.

<sup>193</sup> Zob. E. Tabaszewska-Zajbert, A. Sokołowska-Durkalec, *Coaching jako narzędzie wsparcia turkusowego modelu organizacji* [w:] *Wyzwania w zarządzaniu zasobami ludzkimi we współczesnych organizacjach. Od teorii do praktyki*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2018, t. 19, z. 8, cz. 1, s. 624.

<sup>194</sup> J. Holwek, *Dajmy już spokój z tym turkusem...*, dz. cyt., s. 14.

<sup>195</sup> Zob. F. Laloux, *Pracować inaczej*, dz. cyt. s. 322.

duchowego, w związku z czym będą również odczuwali potrzebę badania tych sfer swojego życia. Osobą godną zaufania i chętną do takich rozmów byłby coach. Coaching może być bardzo skuteczny, jeżeli chodzi o „wzrost samoświadomości w zakresie mocnych stron, jak również umiejętności wymagających poprawy, większej samodzielności decyzyjnej, a przede wszystkim swobodzie w wyznaczaniu i osiąganiu celów zawodowych”<sup>196</sup>.

---

<sup>196</sup> E. Tabaszewska-Zajbert, A. Sokołowska-Durkalec, *Coaching jako narzędzie wsparcia turkusowego modelu organizacji*, dz. cyt., s. 625.

## **Zakończenie**

Przedmiotem niniejszej pracy był coaching jako metoda wspierająca rozwój kapitału ludzkiego w organizacji. Celem rozprawy było omówienie czym jest coaching oraz uwzględnienie go jako jednej ze skuteczniejszych form rozwoju kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie.

Dokonując przeglądu literatury przedmiotu, w rozdziale pierwszym zostały przywołane najważniejsze definicje coachingu, jego główne założenia oraz podstawy, a także klasyfikacje. Zważając na częste utożsamianie coachingu z innymi interwencjami, zostały omówione zasadnicze różnice występujące między coachingiem a mentoringiem, doradztwem, konsultingiem oraz terapią.

Ze względu na temat niniejszej pracy, w rozdziale drugim zostały również przytoczone niezbędne informacje związane z kapitałem ludzkim. Począwszy od ewolucji funkcji personalnej, z której wywodzi się koncepcja kapitału ludzkiego, poprzez szczegółowe opisanie czym jest kapitał intelektualny, aż po wstępne rozeznanie w zakresie zastosowania teorii zarządzania kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie z uwzględnieniem coachingu. Wszystkie te informacje miały na celu przybliżenie koncepcji zarządzania kapitałem ludzkim oraz podkreślenie jaką wartość w praktykach biznesowych niesie ze sobą człowiek. Moim celem nie było szczegółowe zgłębianie teorii zarządzania, lecz opisanie tych aspektów, które były niezbędne dla podkreślenia istoty kapitału intelektualnego.

W celu ukazania wielopłaszczyznowego zastosowania coachingu w przedsiębiorstwie, w rozdziale trzecim został scharakteryzowany coaching kadry kierowniczej, coaching wewnętrzny oraz coachingowy styl zarządzania wraz z podkreśleniem wpływu kultury organizacyjnej na proces coachingowy. Zostały przytoczone również różne myśli filozoficzne, z których niejednokrotnie czerpie coaching, a które nabierają coraz większego znaczenia dla biznesu w XXI wieku.

Dopełnieniem pracy było przytoczenie w rozdziale czwartym modeli coachingowych jako praktycznego wymiaru coachingu w organizacjach oraz wprowadzenie do koncepcji Frederica Laloux i ukazanie możliwości zastosowania coachingu w Turkusowych Organizacjach.

Założeniem niniejszej pracy było także zwrócenie uwagi na fakt, iż człowiek stanowi wartość samą w sobie. Celem coachingu jest przede wszystkim wydobyć z człowieka nieodkrytego jeszcze potencjału tak, aby mógł być w pełni wyzwolony ze swoich ograniczeń oraz blokad, znajdujących się w jego umyśle. Współczesne praktyki biznesowe powinny w jak

największym stopniu brać pod uwagę człowieka jako takiego. Zgodnie z piramidą Masłowa, człowiek pragnie się samorealizować oraz być zdolnym do samotranscendencji i chce mieć ku temu możliwości w każdej sferze swojego życia, bez względu na rolę, którą pełni w danej chwili. Podążając tym tropem, przedsiębiorstwa doby XXI wieku powinny uwzględniać potrzeby człowieka i starać się zapewnić pracownikom przestrzeń do rozwoju. Dzięki temu, osoba pracująca w takiej organizacji, będzie utożsamiała swoje cele z celami firmy, co będzie sprzyjało jej efektywności i spełnieniu. Za sprawą takiej postawy zyskują zarówno pracownicy, jak i szeroko rozumiane organizacje. Przykładem takich organizacji są właśnie Turkusowe Organizacje w myśl Frederica Laloux, które są ściśle związane z rozwojem świadomości ludzkiej, co wymaga holistycznego podejścia do kwestii człowieka. Coaching stanowi nieodzowne wsparcie dla osiągnięcia poziomu „turkusu”. Nie jest to łatwy proces, jednakże korzyści z jego osiągnięcia są bardzo duże.

W niniejszej pracy starałam się przede wszystkim podkreślić wartość człowieka wraz z jego kapitałem dla praktyk biznesowych, zaznaczyć obopólne korzyści płynące z takiego podejścia oraz ukazać wielopłaszczyznowe zastosowanie coachingu.

## Literatura

1. Aniszewska G., Gielnicka I., *Firma to ja, firma to my: poradnik kultury organizacyjnej firmy*, Gdańsk 1999.
2. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, tłum. Klimowicz M., Warszawa 2011.
3. Baron A., Armstrong M., *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Uzyskiwanie wartości dodanej dzięki ludziom*, tłum. Muszczyński E., Kraków 2008.
4. Blikle A. J., *Doktryna jakości. Rzecz o turkusowej samoorganizacji*, Gliwice 2017.
5. Cameron K. S., Quinn R. E., *Kultura organizacyjna. Diagnoza i zmiana*, tłum. Nawrot B., Kraków 2003.
6. Camus [https://pl.wikiquote.org/wiki/Albert\\_Camus](https://pl.wikiquote.org/wiki/Albert_Camus) [dostęp dn. 9.03.2020].
7. Centrum biznesowych inspiracji, *Coaching*  
<http://www.centrumbiznesowychinspiracji.pl/page/view?id=45> [dostęp 22.04.2020].
8. Covey S. R., *7 nawyków skutecznego działania*, tłum. Majewska – Opiełka I., Poznań 2012.
9. Czarkowska L. D., *Business Coaching a cechy, motywy i działania przedsiębiorcze. Sztuka dokonywania wyborów i podejmowania decyzji w coachingu dla przedsiębiorców* [w:] *Business Coaching jako dźwignia rozwoju przedsiębiorczości*, red. Czarkowska L. D., Warszawa 2015.
10. Czarkowska L. D., *Business Coaching jako dźwignia rozwoju przedsiębiorczości. Wprowadzenie* [w:] *Business Coaching jako dźwignia rozwoju przedsiębiorczości*, red. Czarkowska L. D., Warszawa 2015.
11. Dembkowski S., Eldridge F., Hunter I., *Coaching kadry kierowniczej*, red. Hornowska E., Warszawa 2014.
12. Drucker P. F., *Praktyka zarządzania*, tłum. Basiuk T., Broniarek Z., Gołębiowski J., Kraków 1998.
13. Edvinsson L., *Kapitał intelektualny*, tłum. Marcinkowska M., Warszawa 2001.
14. Fitz-enz J., *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, tłum. Łuczkiewicz G., Kraków 2001.
15. Gableta M., *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, Wrocław 2003.
16. Grzybek R., *Coaching odczarowany*, Warszawa 2017.
17. Haber L. H., *Przedsiębiorczość rynkowa parametrem produktywności człowieka w procesach pracy*. „Humanizacja Pracy” 1997, nr 4 (178), s. 14–23.
18. Harasim W., Dziwulski J., *Pomiar kapitału ludzkiego*, „Zarządzanie. Teoria i Praktyka” 2013, nr 1 (7), s. 61–77.

19. Holwek J., *Dajmy już spokój z tym turkusem. O tym jak piękna praktyka staje się modą, a nawet ideologią*, „Coaching Review” 2018, nr 1 (10), s. 11–30.
20. Huflejt-Łukasik M., Zawilowski G., Budkowski M., *Co powinien wiedzieć i potrafić profesjonalny coach: jak wybierać coachów do organizacji* [w:] *Business Coaching jako dźwignia rozwoju przedsiębiorczości*, red. Czarkowska L. D., Warszawa 2015.
21. Huk K., *Wzrost znaczenia człowieka w gospodarce opartej na wiedzy – od zarządzania zasobami ludzkimi do zarządzania kapitałem ludzkim*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2013, z. 35, s. 215–225.
22. International Coach Federation Poland, *Kompetencje* <https://icf.org.pl/kompetencje/> [dostęp dn. 8.02.2020].
23. Jamka B., *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał? Od zarządzania kompetencjami po zarządzanie różnorodnością*, Warszawa 2011.
24. Jeznach A., *Szef, który ma czas. Ewolucja zarządzania – dziennik budowy turkusowej firmy*, Gliwice 2017.
25. Jeznach A., *Szef, który myśli, bo warto i się opłaca*, Gliwice 2018.
26. Kołodziejczak M., Mikosik P., *Coaching zespołowy, czyli jak prowadzić grupę ku efektywnemu rozwiązywaniu problemów?* [w:] *Relacje w organizacji. Podręcznik menedżera*, red. Świątek-Barylska I., Łódź 2016.
27. Kopczewski M., Pączek B., Tobolski M., *Istota kultury organizacyjnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem produkcyjnym*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów: problemy, innowacje, projekty” 2012, nr 4, s. 929–938.  
[http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk\\_pdf\\_2012/p084.pdf](http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2012/p084.pdf) [dostęp dn. 9.04.2020].
28. Król H., Ludwiciński A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Warszawa 2010.
29. Kucharczyk-Capiga J., *Korzystna zmiana: jak wdrażać kulturę coachingową w organizacjach?*, „Personel i Zarządzanie” 2017, nr 1, s. 16–19.
30. Kwiecińska M., *Spiral Dynamics jako model poziomów egzystencji* <https://www.mindsonar.pl/index.php/2843-2/> [dostęp dn. 22.04.2020].
31. Laloux F., *Pracować inaczej*, tłum. Konieczniak M., Warszawa 2016.
32. Leśniewski M. A., Morawska S., *Zasoby ludzkie w organizacji*, Warszawa 2012.
33. Łukasik K., *Rola kultury coachingowej w organizacji* [w:] „Organizacja i zarządzanie” 2017, z. 69, s. 77–87.



34. Maxwell J. C., *21 cech skutecznego lidera. Jak stać się osobą za którą pójda inni*, tłum. Turopolski W., Warszawa 2014.
35. McAdam S., *Coaching kadry kierowniczej*, tłum. Sobiepanek-Szczęsna K., Warszawa 2011.
36. Miąsek D., Bliźniuk B., *Samoprywództwo i Spiral Dynamics – implikacje dla coachingowego stylu zarządzania*, „Coaching Review” 1/2014, s. 15–29.
37. Michalik D., *Wpływ coachingu na zarządzanie przedsiębiorstwem*, „Zarządzanie” 2014, z. 1, s. 111–118.
38. Mietzel G., *Wprowadzenie do psychologii*, tłum. Arentowicz J., Sopot 2015.
39. Mijał M., *Naukowe zarządzanie – nurt przemysłowy i administracyjny* [w:] *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, red. Klincewicz K., Warszawa 2016.
40. Nieckarz Z., Celińska-Nieckarz S., Godlewska-Werner D., *Psychologia coachingu biznesowego*, Gdańsk 2013.
41. Nogalski B., *Kultura organizacyjna. Duch organizacji*, Bydgoszcz 1998.
42. Nycz M., *Rola wiedzy w gospodarce opartej na wiedzy* [w:] *Spółeczeństwo informacyjne. Gospodarka, technologie, procesy*, red. Hales C., Miłuka B., Kraków 2011.
43. Nykiel R., *Coach wewnętrzny* <http://encyklopediacoachingu.pl/haslo50>, [dostęp dn. 8.04.2020].
44. Olszewska M., *Cechy kultury organizacyjnej warunkujące podejmowanie działań pozabiznesowych*, „Annales. Etyka w życiu gospodarczym” 2014, nr 3, s.75–90.
45. Peltier B., *Psychologia coachingu kadry menedżerskiej. Teoria i zastosowanie*, tłum. Skoczylas G., Poznań 2005.
46. Poczowski A., *Kapitał intelektualny a zarządzanie zasobami ludzkimi*, „Zeszyty Naukowe” 2003, nr 629, s. 5–23. <https://r.uek.krakow.pl/bitstream/123456789/1089/1/50602579.pdf> [dostęp dn. 26.03.2020].
47. Reilly P., Williams T., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi. Rozwijanie potencjału organizacji dzięki funkcji personalnej*, tłum. Wacowska K., Kraków 2009.
48. Riddle D. D., Hoole E. R., Gullette E. C. D., *The Center for Creative Leadership. Handbook of Coaching In Organizations*, tłum. własne, San Francisco 2015.
49. Rogers J., *Coaching. Podstawy umiejętności*, tłum. Konarowska K., Porażka D., Gdańsk 2015.
50. Rogers J., Whittleworth K., Gilbert A., *Menedżer jako coach. Nowoczesny styl zarządzania*, tłum. Konarowska K., Porażka D., Sopot 2016.

51. Rzycka O., *Menedżer jako coach, czyli o coachingowym stylu zarządzania*, „Coaching Review” 2012, nr 2, s. 65–89.
52. Sartre J. P. <https://lubimyczytac.pl/cytat/55163> [dostęp dn. 30.03.2020].
53. Seligman M. E. P., *Optymizmu można się nauczyć. Jak zmienić swoje myślenie i swoje życie*, tłum. Jankowski A., Poznań 1993.
54. Sidor-Rządkowska M., *Profesjonalny coaching. Zasady i dylematy etyczne w pracy coacha*, Warszawa 2012.
55. Sidor-Rządkowska M., *Zastosowanie coachingu w przedsiębiorstwie – szanse i zagrożenia*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2015, nr 4, s. 45–53.
56. Sikorski C., *Kultura organizacyjna*, Warszawa 2006.
57. Skrzypek E., *Gospodarka oparta na wiedzy i jej wyznaczniki*, „Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy”, z. 23, Rzeszów 2011.
58. Stewart T., *Kapitał intelektualny* [w:] *Biznes. Zarządzanie firmą*. t. 1, cz. 1, Warszawa 2007.
59. Syjud M., *Human relations* [https://mfiles.pl/pl/index.php/Human\\_relations](https://mfiles.pl/pl/index.php/Human_relations) [dostęp dn. 20.03.2020].
60. Szewczyk A., *Wykorzystanie coachingu w rozwoju kompetencji menedżerskich w organizacji*, „Coaching Review” 2014, nr 1, s. 117–136.
61. Tabaszewska-Zajbert E., Sokołowska-Durkalec A., *Coaching jako narzędzie wsparcia turkusowego modelu organizacji* [w:] *Wyzwania w zarządzaniu zasobami ludzkimi we współczesnych organizacjach. Od teorii do praktyki*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2018, t. 19, z. 8, cz. 1, s. 617–629.
62. Tatarkiewicz W., *Historia filozofii*, t. 1, Warszawa 2014.
63. Walkowiak R., *Koncepcje zarządzania potencjałem społecznym organizacji* [w:] Walkowiak R., Czaplicka-Kozłowska I. Z., Kozłowski A. J., Stachowska S.: *Zarządzanie potencjałem społecznym organizacji*, Olsztyn 2013.
64. Walczak W., *Uwarunkowania polityki personalnej i ich wpływ na relacje międzyludzkie*, „Acta Universitatis Lodzensis. Folia Oeconomica” 2013, nr 282, s. 283–293.
65. Walkowiak R., Czaplicka-Kozłowska I. Z., Kozłowski A. J., Stachowska S., *Zarządzanie potencjałem społecznym organizacji*, Olsztyn 2013.
66. Whitmore J., *Coaching. Trening efektywności*, tłum. Sobczak M., Warszawa 2011.
67. Wilczyńska M., Nowak M., Kućka J., Sawicka J., Sztajerwald K., *Moc coachingu. Poznaj narzędzia rozwijające umiejętności i kompetencje osobiste*, Gliwice 2013.
68. Wujec B., *Geneza i definicje coachingu*, „Coaching Review” 1/2012, nr 4, s. 4–28.

69. Wojtowicz A., *Istota i modele kultury organizacyjnej – przegląd koncepcji*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2004, nr 5, s. 159–171.
70. Woźniak A., *Executive coaching jako innowacyjna forma coachingowego stylu zarządzania*, Praca licencjacka napisana pod kierunkiem dr Sułkowskiej-Janowskiej M., UŚ Katowice 2018.
71. Wzorek M., *Od hierarchii do turkusu, czyli jak zarządzać w XXI wieku*, Gliwice 2019.
72. Zastawna A., *Coaching a inne formy rozwoju osobistego i zawodowego* [http://www.biznesplus.pl/coaching\\_rozwoj/](http://www.biznesplus.pl/coaching_rozwoj/) [dostęp dn. 5.03.2020].
73. Zimbardo P., *Efekt Lucyfera: dlaczego dobrzy ludzie czynią zło*, tłum. Cybulko A., Kowalczevska J., Radzicki J., Zieliński, red. Materska M., Warszawa 2015.
74. Zubrzycka - Nowak M., Rybczyńska K., Monostori S., *Czym (nie) jest coaching. Prawdy i mity o coachingu*, Sopot 2009.
75. Zych R., Badura W., *Szef w roli coacha. Jak coaching on the job pomaga pracownikom w samodzielnym znajdowaniu rozwiązań*, Gliwice 2015.
76. Żukowska J., *Naukowe ujęcie coachingu* [w:] *Człowiek w organizacji. Teoria i praktyka*, red. Wachowiak P., Warszawa 2012.

## **Spis rysunków**

|                                                                            |           |
|----------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Rysunek 1. Elementy kapitału intelektualnego .....</b>                  | <b>22</b> |
| <b>Rysunek 2. Monitor kapitału ludzkiego.....</b>                          | <b>27</b> |
| <b>Rysunek 3. Cele zarządzania kapitałem ludzkim .....</b>                 | <b>31</b> |
| <b>Rysunek 4. Trójkąt bermudzki coachingu dla kadry kierowniczej .....</b> | <b>40</b> |
| <b>Rysunek 5. Typy kultur organizacyjnych.....</b>                         | <b>55</b> |

## Spis tabel

|                                                 |           |
|-------------------------------------------------|-----------|
| <b>Tabela 1. Model Human Capital Index.....</b> | <b>25</b> |
|-------------------------------------------------|-----------|