

**Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II**

**Wydział Nauk Społecznych  
Instytut Nauk Socjologicznych**

**MGR DOMINIKA JANIK-LIS**

Nr albumu 150220

**Rola i znaczenie coachingu w rozwoju kapitału społecznego  
w opiniach coachów**

Praca doktorska  
napisana pod kierunkiem  
dr hab. Roberta Szweda

**Lublin 2024**

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	<b>4</b>
1. 1. Geneza i rozumienie kapitału społecznego .....	10
1.2. Konceptualizacja tradycyjnych ujęć kapitału społecznego .....	22
1.2.1. Koncepcja kapitału społecznego Pierre'a Bourdieu.....	23
1.2.2. Koncepcja kapitału społecznego Jamesa Samuela Colemana.....	26
1.2.3 Koncepcja kapitału społecznego Roberta Putnama .....	30
1.2.4. Koncepcja kapitału społecznego Francisa Fukuyamy .....	32
1.3. Typy i funkcje kapitału społecznego .....	35
1.4. Geneza i rozumienie kapitału ludzkiego .....	39
1.5. Kapitał społeczny i kapitał ludzki – analiza porównawcza.....	43
1.5.1. Działania wspierające rozwój kapitału ludzkiego i społecznego .....	45
1.6. Jakość życia i kapitał społeczny w Polsce w badaniach .....	48
1.6.1. Badania spójności społecznej 2018 .....	48
1.6.2. Kapitał społeczny i zaufanie w Polskim biznesie 2015 .....	51
1.6.3. Badania Centralnego Instytutu Ochrony Pracy .....	52
Posumowanie i wnioski.....	55
<b>Rozdział 2 Coaching - metoda wspierająca rozwój kapitału społecznego i ludzkiego.....</b>	<b>59</b>
2.1. Geneza i definicja coachingu .....	59
2.2. Odmiany coachingu. Cele i zasady .....	71
2.3. Modele procesów coachingu .....	78
2.4. Coaching a pojęcia pokrewne.....	84
2.5. Badania skuteczności coachingu .....	92
Posumowanie i wnioski.....	98
<b>Rozdział 3 .....</b>	<b>100</b>
<b>Metodologia badań własnych .....</b>	<b>100</b>
3.1. Coaching a kapitał społeczny i kapitał ludzki .....	100
3.2. Problem badawczy i cel pracy .....	109
3.3. Pytania i hipotezy badawcze.....	126
3.4. Metody i techniki badawcze wykorzystane w pracy .....	130
<b>Rozdział 4 Proces coachingu a rozwój kapitału społecznego i kapitału ludzkiego – wyniki badań własnych na podstawie indywidualnych wywiadów pogłębionych .....</b>	<b>133</b>
4.1. Wiedza jako element kapitału społecznego w opiniach i przekonaniach coachów. 134	
4.2. Umiejętności i kompetencje jako elementy kapitału społecznego i ludzkiego w opiniach i przekonaniach coachów.....	150
4.3. Postawy jako element kapitału społecznego w opiniach i przekonaniach coachów 158	
4.4. Normy jako element kapitału społecznego w opiniach i przekonaniach coachów . 165	

<b>Zakończenie .....</b>	<b>174</b>
<b>Bibliografia i netografia.....</b>	<b>181</b>
<b>Aneks 1 .....</b>	<b>199</b>
<b>Aneks 2 .....</b>	<b>235</b>
<b>Wykaz rysunków .....</b>	<b>238</b>
<b>Wykaz tabel.....</b>	<b>239</b>
<b>Streszczenie .....</b>	<b>240</b>
<b>Summary .....</b>	<b>244</b>

## Wstęp

We współczesnym świecie, w zróżnicowanych środowiskach społecznych i zawodowych różnych sektorów i branż, człowiek funkcjonuje w zespołach i grupach projektowych, w których poziom sprawczości i efektywności jednostek ma wpływ na innych. Sukces grupy czy zespołu współtworzącego organizację przekłada się na sukces jednostki, w którym o pomyślności decydują takie czynniki jak właściwa komunikacja, współpraca, dzielenie się wiedzą czy postawy społeczne. Wymienione wyżej elementy to właściwie zasoby kapitału ludzkiego, które są funkcją jednostkowych motywacji, pracy nad sobą, chęci rozwoju, zdobywania wiedzy i doświadczeń. Zasoby indywidualne wpływają na funkcjonowanie całych zespołów, na doświadczenie i umiejętności ich członków, wydajność, rozwiązywanie problemów czy pokonywanie wyzwań i osiąganie celów grupowych. Patrick Lencioni w swoich badaniach wskazuje, że zespoły o wysokim poziomie jednostkowych umiejętności, doświadczeń, wiedzy są mniej podatne na pewne dysfunkcje, takie jak brak zaufania, strach przed konfliktem, brak zaangażowania czy unikanie odpowiedzialności<sup>1</sup>. Wynika to z tego, że członkowie grup są bardziej skłonni do udzielania i otrzymywania szczerych informacji zwrotnych, do angażowania się w konstruktywne konflikty, przyjmowania odpowiedzialności za swoje działania i skupiania się na wspólnych celach. Z drugiej strony również organizacje wpływają na efektywność, sprawczość i kreatywność ich członków. W książce Michaela Tushmana i Charlesa O'Reilly „Winning through innovation”, czytamy, że sieci społeczne mogą wpływać na efektywność zespołów<sup>2</sup>. Autorzy książki twierdzą, że organizacje o silnych sieciach społecznych mają bardziej elastycznych i innowacyjnych członków zespołów, którzy są w stanie szybciej i efektywniej rozwiązywać problemy. W ten sposób, w zespołach, w których członkowie mają wspólne cele, współdziałają, dobrze się komunikują, ufają sobie nawzajem i są dobrze zarządzani, istnieje większa skłonność do efektywnego wykorzystania swoich indywidualnych zasobów i osiągania lepszych wyników.

Niniejsza rozprawa podejmuje temat rozwoju zasobów zespołowych i indywidualnych, przez jedną z metod, która jest niezwykle popularna dzisiaj, przez coaching. Tematyka pracy sytuuje ją w ramach socjologii zarządzania, bowiem zajmuje się rozumieniem, wzmacnianiem i budowaniem relacji społecznych w zespołach, rozwijaniem i wzmacnianiem potencjału ludzi w organizacjach, umiejętnościami interpersonalnymi i zdolnością do rozwiązywania

---

<sup>1</sup>P. Lencioni, *The Five Dysfunctions of the Team*, San Francisco: Willey Imprint 2002.

<sup>2</sup>M.L. Tushman, Ch. A. O'Reilly III, *Winning through innovation: a practical guide to leading organizational change and renewal*, Boston: Harvard Business School Press 2002.

problemów, znaczeniem współpracy, zaufania i umiejętności formułowania celów, co ostatecznie przyczynić się może do zwiększenia efektywności w pracy zespołowej i indywidualnej.

Kluczowym problemem rozprawy doktorskiej jest możliwość oddziaływania coachingu na zasoby kapitału społecznego. Fundamentalną dla niniejszej pracy kategorię kapitału społecznego zestawiam z coachingiem, który w ostatnich latach zrobił oszałamiającą wręcz karierę. W literaturze przedmiotu istnieje wiele opracowań, w których podejmuje się problem kapitału społecznego w kontekście jego stanu i możliwości kształtowania. Sporo jest również publikacji opisujących coaching jako formę wsparcia w różnych obszarach życia indywidualnego, zawodowego i społecznego. Nie ma jednak prac, które zbadały możliwość wykorzystania coachingu dla rozwoju kapitału społecznego. Co interesujące, na całym świecie realizowane są programy, w których – kluczowe dla tej pracy – kategorie są zestawiane razem. Na przykład program „Coaching for Community Change” w Stanach Zjednoczonych pomaga społecznościom w rozwiązywaniu problemów takich jak ubóstwo, przestępczość i niskie wyniki w nauce. Program ten wykorzystuje również coaching do budowania umiejętności przywódczych, rozwiązywania konfliktów i współpracy<sup>3</sup>. Podobnie w Wielkiej Brytanii, The Coaching Foundation realizuje program „Leadership Coaching for Social Change”<sup>4</sup>. Programy wspomagające rozwiązywanie problemów społecznych (również przy pomocy coachingu), takich jak ubóstwo, wykluczenie społeczne i dyskryminacja, budujące dialog i zrozumienie między różnymi grupami społecznymi, wzmacniające poczucie wspólnoty i sprawczości, wzmacniające zaangażowanie mieszkańców w życie społeczności, realizowane są również przez The World Bank, Search for Common Ground i The International Coaching Federation<sup>5</sup>.

W ten sposób wyłania się potrzeba zbadania związków między coachingiem i kapitałem społecznym. Analiza literatury przedmiotu wskazuje, że nie ma prac, które weryfikowałyby przypuszczenie o możliwości wykorzystania narzędzi coachingowych do rozwijania kapitału społecznego. Mówiąc o rozwoju kapitału społecznego, mam na myśli wpływ na zasoby kapitałowe, które stanowią jego względnie trwałe elementy. Zasoby kapitału społecznego, to

---

<sup>3</sup>Zob. K. Hubbell, M. Emery, *Guiding Sustainable Community Change. An Introduction to Coaching*, <https://www.aecf.org/resources/guiding-sustainable-community-change> [10.08.2022]; Zob. M. Emery, K. Hubbell, B.M. Polka, *A Field Guide to Community Coaching. Sociology guidebooks*, [https://openprairie.sdstate.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1007&context=sociology\\_grad\\_guide](https://openprairie.sdstate.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1007&context=sociology_grad_guide) [10.08.2022].

<sup>4</sup>*Leadership Coaching for Community Leaders & Changemakers*, <https://callingsandcourage.com/leadership-coaching-for-social-change/> [11.08.2022].

<sup>5</sup>*Youth, Peace and Security Fund*, <https://documents.sfcg.org/the-youth-peace-and-security-fund> [11.08.2022]; *Social Inclusion*, The World Bank <https://www.worldbank.org/en/topic/social-inclusion> [11.08.2022]; *Teaching life skills to reduce stress*, Observer, <https://www.observerlocalnews.com/news/2015/dec/05/teaching-life-skills-reduce-stress/> [11.08.2022].

np. postawy oparte na zaufaniu, wzajemności, sieci społeczne, ale również wiedza, wykształcenie i doświadczenie członków społeczności, normy i różnego rodzaju umiejętności i kompetencje. Z tej luki badawczej zrodził się pomysł, aby przeprowadzić badania, dzięki którym można byłoby odpowiedzieć na pytanie dotyczące możliwości wykorzystania narzędzi coachingowych w oddziaływaniu na elementy zasobów stanowiących kapitał społeczny.

Pierwszą racją za podjęciem badań naukowych jest zatem luka poznawcza, nie wiemy bowiem czy istnieją racje uzasadniające łączenie coachingu z kapitałem społecznym.

Drugą racją przemawiającą za podjęciem tego typu badań, jest troska o stan kapitału społecznego w Polsce, możliwości jego rozwoju poprzez różnorodne działania, narzędzia. Rozwój kapitału społecznego ma przy tym znaczenie nie tylko z punktu widzenia społecznego, ale również, z punktu widzenia indywidualnego, istnieje bowiem wiele zasobów indywidualnych, które wpływają na jakość kapitału społecznego. Kapitał społeczny nie będzie się rozwijał efektywnie wówczas, gdy np. jednostki będą się charakteryzowały niską umiejętnością komunikowania z innymi ludźmi, pracy z innymi w celu osiągnięcia wspólnych celów albo nie będą miały poczucia odpowiedzialności za dobro wspólne. Należy zatem stwierdzić, że nie rozwijając zasobów indywidualnych, narażamy się na ryzyko zastoju w obszarze zasobów kapitału społecznego. Dlatego przyjmuję, że kapitał społeczny i kapitał ludzki wzajemnie się uzupełniają<sup>6</sup>. Jednostki charakteryzujące się wysokim poziomem zasobów indywidualnych, np. postawami opartymi na zaufaniu i otwartości, wiedzą, umiejętnościami i doświadczeniami w przewodzeniu grupami i projektami, w działalności społecznej, czy umiejętnościami rozwiązywania konfliktów w sposób konstruktywny, często są zdolne do efektywniejszej współpracy, co z kolei wpływa na rozwój kapitału społecznego. W ten sposób, wysoki poziom kapitału ludzkiego zwiększa szanse budowania wysokiej jakości kapitału społecznego. Z drugiej strony, kapitał społeczny może wspomagać rozwój kapitału ludzkiego poprzez dostęp do relacji i sieci społecznych, które mogą pomóc w nauce i rozwoju umiejętności, możliwości znalezienia pracy i rozwoju kariery, i pomóc w realizacji nowych pomysłów.

Na rozwoju kapitału społecznego i ludzkiego zależy wielu instytucjom, które troszczą się o tzw. dobro wspólne i podejmują działania wspierające rozwój zasobów kapitałowych. Podjęte w niniejszej pracy badania, mogą pomóc w określeniu, czy coaching dostarcza instrumentów, czy może się przyczynić do rozwoju kapitału społecznego i ludzkiego.

---

<sup>6</sup>Należy wszakże pamiętać, że choć oba kapitały są ze sobą powiązane, to odnoszą się do różnych aspektów społeczeństwa i jednostek, co zostanie przedstawione w kolejnych częściach pracy.

Trzecią racją przemawiającą za podjęciem badań jest sam coaching, rozumiany jako metoda i narzędzie rozwoju indywidualnego i grupowego. Jak pisze John Whitmore „Coaching i zasady, na których się opiera, są zjawiskiem ponadczasowym oraz globalnym. Stanowi on istotny most w ewolucji od hierarchii do odpowiedzialności jednostkowej, od autokracji do prawdziwej demokracji, od ilościowego konsumpcjonizmu do jakościowej stabilizacji, która ma dziś swój wyraz w każdej dziedzinie”<sup>7</sup>. Specjaliści z obszaru coachingu widzą go często, jako niemal uniwersalne narzędzie, dzięki któremu można rozwiązywać wielu problemów indywidualnych i społecznych, a nawet – jak wynika to z powyższego cytatu ustrojowych. Dlatego przeprowadzone badania mogą dać interesujący wgląd w procesy coachingowe i obietnice, które coaching niesie. Pozwalają lepiej zrozumieć czym jest coaching jako narzędzie wspierające określone procesy zmian.

Cele projektu badawczego wyrastają z jego charakteru. Pierwszym jest identyfikacja – na gruncie teoretycznym – tych elementów, zasobów kapitału społecznego, ludzkiego które mogą być rozwijane w procesie coachingowym. Drugim – poprzez odwołanie się do praktyki coachów – diagnoza narzędzi, które w ich doświadczeniach mogą być wykorzystywane do uaktywnienia kapitału społecznego i zasobów indywidualnych. Cele projektu badawczego mają zatem swój wymiar teoretyczny i praktyczny.

Cele teoretyczne odnoszą się do konceptualizacji wiedzy na temat potencjalnego związku kapitału społecznego z coachingiem. Cele praktyczne odnoszą się natomiast do identyfikacji możliwych instrumentów wykorzystywanych przez coachów dla oddziaływania na zidentyfikowane wcześniej zasoby kapitału społecznego. Praktycznym celem może być również zainspirowanie innych badaczy do ilościowej weryfikacji możliwości rozwoju zasobów kapitałowych w działaniu coachingowym.

W związku z tam postawionym problemem badawczym, autorka pracy formułuje następujące pytania badawcze:

1. Czy coach może oddziaływać na zasoby kapitału społecznego? Jeśli tak, to w jakim zakresie?
2. Jakie metody, instrumenty, narzędzia stosowane są przez coachów?
3. Czy coachowie potrafią ocenić skuteczność metody coachingowej w zakresie wybranych zasobów kapitału społecznego?

---

<sup>7</sup>J. Whitmore, *Coaching. Trening efektywności. Rozwój potencjału ludzkiego w oparciu o model grow zasady oraz praktyka coachngu i przywództwa*, Poznań: Abedik, 2011, s. 10-11.

Dla realizacji celu głównego pracy, którym jest weryfikacji przypuszczenia o możliwym oddziaływaniu coachingu na rozwój kapitału społecznego, wykorzystane zostaną wywiady pogłębione z coachami, dzięki którym można będzie przybliżyć praktykę coachów zakresie metodyki oraz instrumentów, technik, które są wykorzystywane w ich zawodowej praktyce<sup>8</sup>.

Z celu głównego, wyłaniają się jej cele szczegółowe:

- a) poznanie opinii i przekonań coachów co do możliwości rozwoju zasobów kapitału społecznego,
- b) poznanie świadomości coachów, w zakresie tego, na jakiego rodzaju zasoby oddziałują.

Kluczowe w procesie realizacji badań, są hipotezy badawcze. Hipotezy badawcze zostały sformułowane na podstawie przeglądu dotychczasowej literatury przedmiotu:

Hipoteza nr 1 – coachowie są przekonani, że w trakcie procesu coachingowego uczestnicy uświadamiają sobie potencjał własny w zakresie posiadanych zasobów kapitałowych.

Hipoteza nr 2 – coachowie w trakcie procesu coachingowego wspierają uczestników w odkrywaniu przez nich własnych potrzeb rozwojowych w zakresie wybranych zasobów kapitałowych – odkrywają granice posiadanych zasobów a także dostrzegają potrzebę zmiany w tym zakresie.

Hipoteza nr 3 – coachowie są przekonani, że w trakcie procesu coachingowego, uczestnicy zyskują motywację do zwiększenia przez nich wiedzy, kompetencji i postaw, które są niezbędne do osiągnięcia celów, które przed nimi stoją.

Hipoteza 4 – coachowie są przekonani, że w trakcie procesu coachingowego uczestnicy modyfikują swoje dotychczasowe przekonania, które utrudniają im rozpoznać i rozwijać swoje zasoby, niezbędne do osiągnięcia wyznaczonych celów.

Hipoteza nr 5 – coachowie są przekonani, że proces coachingu zespołowego przyczynia się nie tylko do rozpoznania dotychczasowych postaw coachee, ale pozwala wypracować zasady usprawniające zespoły, do których przynależą, aby osiągać wyznaczone cele grupowe.

W rozprawie doktorskiej, poza wywiadami z coachami, podjęto również analizę desk research, której celem było zebranie, przetworzenie i analiza danych pochodzących ze stron internetowych wiodących instytucji coachingowych oraz czynnie praktykujących coachów.

---

<sup>8</sup>Adresatami pytań zawartych w kwestionariuszu indywidualnego wywiadu pogłębionego byli profesjonalni coachowie, reprezentujący środowiska najbardziej rozpoznawalnych organizacji coachingowych, takich jak: EMCC Poland (Stowarzyszenie European Mentoring & Coaching Council Poland), Izby Coachingu oraz ICF Polska (International Coach Federation - Polskie Stowarzyszenie Trenerów Rozwoju Osobistego), którzy posiadają potwierdzenie kompetencji coachingowych w postaci akredytacji indywidualnej, certyfikacji, bądź dyplomu ukończenia studiów w tym zakresie. Przeprowadzonych zostało 31 wywiadów pogłębionych.

Realizacji celu pracy i weryfikacji hipotez podporządkowano strukturę pracy. W rozdziale pierwszym przedstawiono genezę i rozumienie kapitału społecznego, konceptualizację tradycyjnych ujęć kapitału społecznego (Pierre Bourdieu, James Coleman, Robert Putnam, Francis Fukuyamy) oraz typy i funkcje kapitału społecznego. Ważną kategorią, łączącą się z koncepcją kapitału społecznego, jest koncepcja kapitału ludzkiego, dlatego, w rozdziale pierwszym przedstawione zostały również sposoby rozumienia kapitału ludzkiego oraz dokonana analiza porównawcza obydwu kapitałów.

W rozdziale drugim przedstawiono genezę i definicje coachingu, kategoryzację odmian coachingu, jego celów i zasad. W dalszej kolejności dokonano omówienia modeli procesów coachingowych oraz podjęto analizę porównawczą coachingu w stosunku do innych metod, które mogą wspierać rozwój jednostek i grup. Rozdział kończy analiza danych zastanych w zakresie skuteczności coachingu.

Trzeci rozdział pracy jest rozdziałem metodologicznym, w którym przedstawiono problem badawczy i cel pracy, hipotezy badawcze oraz metody i techniki badawcze wykorzystane w prowadzonych badaniach.

Rozdział czwarty zawiera komentarze i analizę wyników badań własnych zgromadzonych na podstawie indywidualnych wywiadów pogłębionych, które pozwolą zweryfikować sformułowane hipotezy badawcze. Integralną częścią pracy, jest również Aneks 1, w którym przeprowadzono desk reserch zawartości i oferty coachingowej znajdującej się na stronach WWW wybranych organizacji coachingowych.

Mam nadzieję, że poniższa analiza przyczyni się do lepszego rozumienia funkcjonowania zespołów w kontekście relacji międzyludzkich, pomoże lepiej zrozumieć jak zasoby indywidualne wpływają na zasoby grupowe, jakie są uwarunkowania współdziałania między pracownikami a pracodawcami, uświadomi znaczenie narzędzi i metod wspierających budowanie relacji interpersonalnych, umiejętności niezbędnych dla lepszego zarządzania i pracy w zespołach.

# Rozdział 1

## Kapitał społeczny – koncepcja teoretyczna

Kluczowym problem niniejszej rozprawy jest możliwość rozwoju kapitału społecznego poprzez rozwój zasobów indywidualnych i zespołowych. Postawy i zachowania społeczne, kompetencje komunikacyjne, umiejętność ustanawianie celów grupowych i rozwiązywania konfliktów, skuteczne zarządzanie zespołem i emocjami, są ważnymi zasobami przyczyniającymi się do rozwoju społecznego i gospodarczego, a obecnie nie tylko kapitał finansowy, ale właśnie kapitał społeczny i jednostkowe kompetencje, decydują o sukcesie i przewadze konkurencyjnej organizacji i przedsiębiorstw. W ten sposób kapitał społeczny jako czynnik „spoistości relacji międzyludzkich”<sup>9</sup>, decyduje o poziomie wzrostu gospodarczego.

Rozdział 1 pracy, przybliży koncepcję kapitału społecznego i kapitału ludzkiego oraz pozwala odpowiedzieć na pytanie, dlaczego te koncepcje są ważne w socjologii i naukach społecznych. Rozważania nad teorią kapitału społecznego stanowiąc będą podstawę dla jego powiązania ze współczesną koncepcją rozwoju jednostek i grup społecznych poprzez coaching.

### 1. 1. Geneza i rozumienie kapitału społecznego

Idea kapitału społecznego jako powiązań i relacji międzyludzkich, zobowiązań wzajemnych i wartości takich jak przyjaźń czy zaufanie była obecna w myśli społecznej wielu filozofów. Już Arystoteles twierdził, że „we wszelkiej wspólnotie istnieje wedle powszechnego mniemania zarówno jakaś forma przyjaźni, jak też jakaś sprawiedliwość; nazywa się tedy przyjaciółmi – towarzyszy podróży morskich i towarzyszy broni, i towarzyszy wszelkich wspólnych poczynań; a wspólnota, która ich łączy, jest miarą ich przyjaźni, gdyż jest i miarą sprawiedliwości. Stąd słusznie mówi przysłowie, że „między przyjaciółmi co moje, to twoje”; na wspólnotcie bowiem polega przyjaźń. [...] Spośród przyjaźni jedne są bardziej, inne mniej ściśle. Różne też są rodzaje sprawiedliwości. [...] Wymagania sprawiedliwości rosną w miarę zacieśniania się przyjaźni, jako że jedna i druga zachodzi między tymi samymi osobami i obejmuje tę samą dziedzinę”<sup>10</sup>. Niccollo Machiavellego „virtù”<sup>11</sup>, czy A. de Tocquevilla rozważania nad politycznym i społecznym znaczeniem formalnych i nieformalnych

---

<sup>9</sup> J.J. Sztudyinger, *Wzrost gospodarczy a kapitał społeczny, prywatyzacja i inflacja*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 26.

<sup>10</sup> Arystoteles, *Etyka Nikomachejska*, s. 304-305.

<sup>11</sup> P. Fikus, *Interpretacje "virtù" Machiavellego w nauce polskiej*, „Studia Erasmiana Wratislaviensia” Zeszyt II, Wrocław 2008, s.105-116.

stowarzyszeń<sup>12</sup> są kilkoma zaledwie przykładami filozofii społecznej, w której załążki współczesnej koncepcji kapitału społecznego możemy odnaleźć.

Określenie kapitał społeczny jest popularnym terminem, używanym zarówno w socjologii, jak i innych naukach społecznych. Wcześniej, zanim spopularyzowano ten termin, szukano odpowiedzi na pytanie, co powoduje, że ludzie chcą i współpracują ze sobą i jaki rodzaj działania wspólnego podtrzymuje istniejący porządek społeczny. Teoretyków kapitału społecznego interesowało przede wszystkim to, w jaki sposób jednostki i grupy społeczne, tworząc sieć powiązań z innymi aktorami życia społecznego, rozwijają zasoby, dzięki którym zajmują określone miejsce w różnych strukturach, zarówno strukturach społecznych, politycznych, jak i ekonomicznych społeczeństwa.

Już od czasu pierwszej rewolucji przemysłowej, dostrzegano, że największym problemem w rozwoju przemysłu i związanej z nim cywilizacji byli i są ludzie, i że zasadniczą sprawą stało się możliwie szybko i skutecznie przystosować człowieka pod względem psychofizycznym, organizacyjnym i społecznym do reżimu technologicznego zmieniającego się nieustannie pod wpływem rozwoju techniki oraz do coraz to nowszych wyzwań industrialnej cywilizacji<sup>13</sup>.

Dotychczas nie wypracowano jednolitej definicji kapitału społecznego. Przyczyna tkwi zapewne w tym, że grunt do badań i prób operacjonalizacji pojęcia podejmowano w ramach różnych dyscyplin naukowych: w ramach socjologii, nauk o polityce czy ekonomii, które traktowały kapitał społeczny na swój, właściwy sposób. Z drugiej strony zauważalna jest różnorodność podejść, z jaką badacze traktują kapitał społeczny. Dla jednych ma ciągle ogromny potencjał stanowi zbiór elementów, które ewaluując zapewniają jego dalszy rozwój. Dla innych zaś jest zasobem, który może ulec wyniszczeniu. Dlatego nie może dziwić to, że kapitał społeczny jako termin, jest pojemny znaczeniowo i można rozpatrywać go z różnych perspektyw i dyscyplin naukowych. Oznacza to, że kapitał społeczny egzemplifikowany jest przez szereg różnych zjawisk, dziejących się w społeczeństwach. Badacze społeczni podkreślają istnienie związku pomiędzy kapitałem społecznym a rozwojem społeczności ludzkich, choćby w wymiarze makroekonomicznym, poprzez przyczynianie się do wzrostu

---

<sup>12</sup>A. de Tocquevill, *O demokracji w Ameryce*, Warszawa: Państwowy Instytut Wydawniczy 1976, s. 141-148.

<sup>13</sup>S. Cotgrove, *Technical Education and Social Hange*, London 1958; Por. J. Sztumski, *Kapitał społeczny jako wartość szczególnie istotna w życiu społecznym*, [w:] *Kapitał społeczny we wspólnotach*, red. H. Januszek, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2005, s. 53.

dobrobytu materialnego<sup>14</sup>. Stąd socjologowie określając kapitał społeczny, uwzględniają te czynniki społeczne lub elementy kultury zbiorowej, które wpływają na dobrobyt jej członków.

Warto przywołać za Piotrem Sztompką definicję amerykańskiego politologa Roberta Putnama, zgodnie z którą „kapitał społeczny to te elementy życia społecznego – sieci, normy i zaufanie – które umożliwiają członkom społeczeństwa bardziej skuteczne osiągnięcie ich celów”<sup>15</sup>. Dlatego kapitał społeczny można traktować jako zasób niezbędny do sprawnego funkcjonowania relacji społecznych i gospodarczych, zasób, który wpływa pozytywnie na sprawne funkcjonowanie systemów gospodarczych, politycznych czy szerzej społecznych<sup>16</sup>. Kapitał społeczny jest także agregatem umiejętności, współdziałania oraz współpracy jednostek ludzkich w ramach grup społecznych i organizacyjnych oraz stanowi o jakości życia danej społeczności<sup>17</sup>. „Różnice zasobów kapitału społecznego powodują, że zbiorowości o tych samych zasobach materialnych i o zbliżonych warunkach gospodarowania mają różny poziom osiągnięć gospodarczych i społecznych. Niekiedy posiadane zasoby materialne wykorzystują w sposób suboptymalny, pozostając poniżej poziomu dobrobytu, jaki mogłyby w danych warunkach osiągnąć. Z przyczyn nieekonomicznych, nie są w stanie wykorzystać tych szans, jakie obiektywnie posiadają”<sup>18</sup>.

Teoria kapitału społecznego, opisuje zasoby tkwiące w sieci kontaktów i relacji społecznych, a także sposoby ich wykorzystywania i w ten sposób podejmuje refleksję „nad rolą i znaczeniem determinant zbiorowych w rozwoju społecznym i politycznym”<sup>19</sup>. Kapitał społeczny wskazuje na społeczne uwarunkowania sukcesu indywidualnego i grupowego oraz ukazuje integralność społeczno-ekonomicznego aspektu ludzkiego działania. W działaniach gospodarczych istotny jest czynnik koordynacji zachowania jednostki z działaniami innych, a także z jej własnymi działaniami w różnych momentach. Kapitał społeczny zawiera w sobie

---

<sup>14</sup>J. Czapiński, *Kapitał ludzki i kapitał społeczny a dobrobyt materialny. Polski paradoks*, „Zarządzanie Publiczne” Nr 2 (4)/2008, s. 5-28.

<sup>15</sup>R. Putnam, *Tuning in, tuning out. The strange disappearance of social capital in America*, “Political Science and Politics” Vol. 28, No. 4(1995), s. 664-683; Por. P. Sztompka, *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Kraków: Wydawnictwo Znak 2012, s. 190.

<sup>16</sup>O korzyściach z kapitału społecznego. Zob. P. Sztompka, *Kapitał społeczny. Teoria przestrzeni międzyludzkiej*, Kraków: Wydawnictwo ZNAK 2016, s. 299-315.

<sup>17</sup>M. Gajowiak, *Kapitał społeczny. Przypadek Polski*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A. 2012, s. 29.

<sup>18</sup>J. Bartkowski, *Kapitał społeczny i jego oddziaływanie na rozwój w ujęciu socjologicznym*, [w:] *Kapitał ludzki i kapitał społeczny a rozwój regionalny*, red. M. Herbst, Centrum Europejskich Studiów Regionalnych i Lokalnych UW, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar 2007, s. 54.

<sup>19</sup>A. Matysiak, *Wpływ kapitału społecznego na mechanizm rynkowy*, „Ekonomista” nr 4, 2000, s. 517-540.

przesłanie dotyczące „konieczności” uwzględnienia koordynacji działań w wymiarze indywidualnym i zbiorowym<sup>20</sup>.

Sięgając do źródeł omawianego pojęcia, należy zaznaczyć, iż jako pierwsza terminu „kapitał społeczny” w 1916 roku użyła – nauczycielka z Charleston, Lynda Hanifan, którą interesowała mobilizacja lokalnej ludności na rzecz wspólnych działań doskonalących poziom nauczania. Hanifan opisała przypadek szkoły wiejskiej w Wirginii, gdzie takie działania przyniosły świetne skutki, tworząc wokół szkoły zintegrowaną wspólnotę rodziców podejmujących regularne spotkania, organizujących wspólne imprezy jak mecze sportowe, targi czy pokazy, co z kolei poprawiło wyniki szkolne młodzieży a przede wszystkim zlikwidowało przejawy patologii. W takim kontekście Hanifan wprowadza ideę kapitału społecznego. Mówiąc o kapitale społecznym pisała: „Nie mam na myśli ani nieruchomości, ani własności prywatnej, ani żywej gotówki, ale raczej to, od czego zależy najbardziej to, czy te twarde zasoby będą się liczyć w życiu codziennym ludzi, a mianowicie dobrą wolę, braterstwo, wzajemną sympatię i stosunki społeczne między grupą jednostek i rodzin, które tworzą całość społeczną”<sup>21</sup>. Porównując nieformalną wspólnotę do firmy dochodzi do wniosku, że „jednostka pozostawiona sama sobie jest bezradna. Nawet grono członków rodziny nie wystarczy, aby zaspokoić normalne pragnienie każdej jednostki, aby obcować z innymi i być częścią większej grupy niż rodzina. Jeśli wejdzie w kontakt z sąsiadami, dojdzie do akumulacji kapitału społecznego, który od razu zaspokoi potrzeby społeczne jednostki i może przyczynić się do istotnego poprawienia warunków życia całej wspólnoty”<sup>22</sup>. Hanifan kontynuuje swoje rozważania: „wspólnota jako całość skorzysta na współpracy, a jednostka odniesie korzyści z pomocy, sympatii i braterstwa swoich sąsiadów”<sup>23</sup>.

M. Frykowski i P. Starosta piszą, że idea uwarunkowania efektywności funkcjonowania wspólnot powróciła w 1950 roku, gdy została wykorzystana przez socjologów dla charakterystyki członków jednego z klubów, a potem w roku 1960, gdy opisując relacje sąsiedzkie we współczesnej metropolii, została wykorzystana przez urbanistkę Jane Jacobs<sup>24</sup>. Sięgając do genezy terminu J.S. Coleman pisał, że „W 1970 roku ekonomista Glenn Loury zastosował ten termin do analizy społecznej spuścizny niewolnictwa. Autor traktował kapitał

---

<sup>20</sup>*Ibidem*.

<sup>21</sup>LL.J. Hanifan, *The Rural School Community Center*, „Annals of the American Academy of Political and Social Science” Vol. 67, s. 130; Por. P. Sztompka, *Kapitał społeczny. Teoria przestrzeni międzyludzkiej*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2016, s. 286.

<sup>22</sup>L.J. Hanifan, *The Rural School Community Center*, s. 130-131; Por. P. Sztompka, *Kapitał społeczny. Teoria przestrzeni międzyludzkiej*, s. 287.

<sup>23</sup>*Ibidem*.

<sup>24</sup>M. Frykowski, P. Starosta, *Kapitał społeczny i jego użytkownicy*, „Przegląd Socjologiczny” wyd. 2008/57/1, s. 31-62.

społeczny nie jako komponent społecznej struktury, lecz jako jeden z zasobów określających potencjał jednostki, związanych z tymi relacjami w obrębie rodziny i społeczności, które sprzyjają jej edukacji i socjalizacji w dzieciństwie i w okresie dorastania”<sup>25</sup>. W Polsce w latach dziewięćdziesiątych termin ten, był używany sporadycznie. Na przykład E. Wnuk-Lipiński określał kapitał społeczny wyłącznie cechą indywidualną, czyli „ogół nieformalnych powiązań społecznych, czyli <znajomości>, dzięki którym jednostka podwyższa prawdopodobieństwo wejścia do elity lub utrzymania się w elicie”<sup>26</sup>.

Termin kapitał społeczny do tego stopnia zyskał na popularności, że stał się przedmiotem rozważań nie tylko teoretyków, lecz również praktyków społecznych. W tym miejscu warto przywołać propozycję terminologiczną zbiorowego autorstwa ekspertów Banku Światowego, w myśl której „kapitał społeczny odnosi się do instytucji, relacji i norm, które kształtują jakość i ilość interakcji społecznych w społeczeństwie. [...]. Kapitał społeczny to nie tylko suma instytucji stanowiących podstawę społeczeństwa – to spoiwo, które je spaja”<sup>27</sup>. Metaforycznie porównuje się kapitał społeczny do „społecznego kleju”, czyli do substancji spajającej ludzi. Równie szeroka jest definicja kapitału społecznego J. J. Sztudyngera, zgodnie z którą jest to „stopień zorganizowania społeczeństwa charakteryzowany przez sieć organizacji, zbiór norm oraz zaufanie, które służy współpracy, dobru wspólnemu i tworzy potencjał rozwiązywania problemów społecznych”<sup>28</sup>. Janusz Sztumski uważa zaś, że kapitał społeczny jako wartość jest szczególnie istotny w życiu społecznym, i że człowiek, jako zorganizowana istota społeczna, w miarę rozwoju cywilizacyjnego jest coraz bardziej uzależniony od współdziałania i współpracy z innymi ludźmi<sup>29</sup>. Oznacza to, zadaniem wspomnianego powyżej socjologa, że człowiek współżyjąc i współdziałając z innymi ludźmi zaspokaja swoje rozmaite potrzeby i urzeczywistnia różnorodne dążenia, których nie byłby w stanie sam osiągnąć. W ten sposób „ludzie organizują się w różne wspólnoty, stowarzyszenia lub zespoły, w których rozwijają się specjalizacje i podział pracy. Człowiek zatem istnieje i rozwija się od swego zarania w rozmaitych mniej albo bardziej zorganizowanych strukturach, w których przebywa i które stają się też coraz bardziej złożone i zmienne w procesie rozwoju cywilizacyjnego pod

---

<sup>25</sup>J.S. Coleman, *Social Capital in the Creation of Human Capital*, „The American Journal of Sociology” Vol. 94, s. 95-120.

<sup>26</sup>E. Wnuk-Lipiński, *Demokratyczna rekonstrukcja*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN 1996.

<sup>27</sup>*What is Social Capital?*, The World Bank, [https://web.worldbank.org/archive/website01360/WEB/0\\_CO10.HTM](https://web.worldbank.org/archive/website01360/WEB/0_CO10.HTM) [10.07.2021].

<sup>28</sup>J.J. Sztudynger, *Modyfikacje funkcji produkcji i wydajności pracy z zastosowaniami*, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego 2003, s. 74.

<sup>29</sup>J. Sztumski, *Kapitał społeczny jako wartość szczególnie istotna w życiu społecznym*, s. 53.

względem jakościowym”<sup>30</sup>. Jakość każdej struktury społecznej zależy przede wszystkim od jakości ludzi, którzy ją współtworzą, i to nie tyle od ich kwalifikacji merytorycznych, ile od cech charakteru, a zwłaszcza od ich umiejętności pozytywnego współdziałania z innymi, czyli od ich umiejętności współpracy w danej strukturze<sup>31</sup>.

Kapitał społeczny składa się ze zbioru zasobów zaktywizowanych u ludzi w oparciu o zaufanie, wzajemne zrozumienie, wspólne wartości i respektowane wzory zachowań, które wiążą członków w sieci ludzkie i społeczności oraz umożliwiają współpracę, na co wskazują D.Cohen i L.Prusak<sup>32</sup>. Autorzy „In Good Company” twierdzą, że „sieci powiązań społecznych, zaufania i zaangażowania nie można wytwarzać ani konstruować, można je jedynie wspierać”<sup>33</sup>.

R. Domański dostrzega powiązania kapitału społecznego z innymi zasobami: „Kapitał społeczny nie stanowi odrębnej i nieznannej wcześniej formy kapitału. Nie jest kategorią samodzielną, ale wpływa na kapitał fizyczny i ludzki, a łącząc się z nimi, podnosi ich wydajność. Jest ich społecznym, międzyludzkim dopełnieniem, które umożliwia efektywniejsze działania jednostek i grup, i dzięki temu zwiększa produkcyjny potencjał społeczności”<sup>34</sup>. Definicja „kapitał społeczny” użyta przez analogię z innymi formami akumulacji środków sugeruje, że zasoby społeczne są tak samo wartościowe jak zasoby materialne<sup>35</sup>. „Wskazuje na racjonalność zabiegów jego kreacji i dowodzi, że z takimi działaniami mogą być kojarzone zyski dla jednostek, administracji, rządów, społeczeństw i społeczności lokalnych”<sup>36</sup>.

Wskazane powyżej definicje kapitału społecznego stanowią punkt odniesienia dla innych badaczy kapitału społecznego.

Wykaz najważniejszych definicji przedstawia poniższa tabela.

---

<sup>30</sup>*Ibidem*.

<sup>31</sup>*Ibidem*, s.54.

<sup>32</sup>D.Cohen, L. Prusak, *In Good Company How Social Capital Makes Organizations Work*, Boston: Harvard Business School Press, 2001.

<sup>33</sup>*Ibidem*.

<sup>34</sup>R. Domański, *Miasto innowacyjne*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN 2000.

<sup>35</sup>W. Dyduch, *Niewidzialna ręka kapitału społecznego w przedsiębiorczych organizacjach*, [w:] *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, red. M. Bratnicki, J. Strużyna, Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej 2001.

<sup>36</sup>*Ibidem*.

**Tabela 1. Przegląd definicji kapitału społecznego**

AUTOR	DEFINICJA
Wayne E. Baker	„zasoby, które jednostki działające czerpią ze specyficznych struktur społecznych i następnie używają do realizacji swoich interesów” <sup>37</sup>
Janusz Czapiński	„sieci społeczne regulowane normami moralnymi lub zwyczajem (a nie, lub nie tylko, formalnymi zasadami prawa), które wiążą jednostkę ze społeczeństwem w sposób umożliwiający jej współdziałanie z innymi dla dobra wspólnego” <sup>38</sup>
Henk D. Flap	„byt, składający się ze wszystkich spodziewanych przyszłych korzyści pochodzących nie z czyjejś pracy, ale z kontaktów utrzymywanych z innymi osobami” <sup>39</sup>
Małgorzata Gajowiak	„swoisty regulator stosunków społecznych, który warunkuje zachowania ludzkie zarówno na poziomie aktywności jednostkowej, jak i grupowej, aktywności podejmowanej w życiu gospodarczym, społecznym i kulturowym” <sup>40</sup>
Wiesław M. Grudzewski i inni	„zaufanie będące przekonaniem, na podstawie którego jednostka A w konkretnej sytuacji godzi się na zależność od jednostki B (osoby, przedmiotu, organizacji itd.), mając poczucie względnego bezpieczeństwa” <sup>41</sup>
Henryk Januszek	„wiedza, kontakty i siatki powiązań” <sup>42</sup>
Stephen Knack	„wspólne wartości, normy, nieformalne sieci i uczestnictwo w stowarzyszeniach, które wpływają na zdolność jednostek do zbiorowego działania na rzecz osiągania wspólnych celów” <sup>43</sup>
Nan Lin	„inwestycje w relacje społeczne, które przynoszą wysoką stopę zwrotu (zysku) na rynku” <sup>44</sup>
Alejandro Portes	„zdolność działających jednostek do uzyskania korzyści dzięki członkostwu w sieciach społecznych lub innych strukturach społecznych” <sup>45</sup>
Jerzy Przybysz, Jan Sauś	„odnoszące się do gospodarki i pozaekonomicznych struktur społecznych – zinstytucjonalizowane społecznie i zinternalizowane osobniczo oraz akceptowane grupowo zjawisko i artefakt społeczny,

<sup>37</sup>W.E. Baker, *Market Networks and Corporate Behavior*, „The American Journal of Sociology” Vol. 96, 1990, s. 619.

<sup>38</sup>J. Czapiński, *Kapitał ludzki i kapitał społeczny a dobrobyt materialny. Polski paradoks*, s. 8.

<sup>39</sup>H.D. Flap, *No Man is an Island: The Research Programme of Social Capital Theory*, [w:] *Conventions and Structures in Economic Organization*, red. E. Lazega, O. Favereau, Nanterre 2002, s. 37.

<sup>40</sup>M. Gajowiak, *Kapitał społeczny. Przypadek Polski*, s.32.

<sup>41</sup>W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie – koncepcje, narzędzia, zastosowania*, Kraków: Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer 2009, s.19.

<sup>42</sup>H. Januszek, *Kapitał społeczny na rynku pracy*, „Zeszyty Naukowe / Akademia Ekonomiczna w Poznaniu” nr 24/2004, s. 35.

<sup>43</sup>S. Knack, *Social Capital, Growth and Poverty: A Survey of Cross-Country Evidence*, „Social Capital Initiative Working Paper” No. 7, 1999, s. 15.

<sup>44</sup>N. Lin, *Social capital. A Theory of Social Structure and Action*, Cambridge University Press 2001, s. 43.

<sup>45</sup>A. Portes, *Social capital. Its origins and applications in modern sociology*, „Annual Review of Sociology” Vol. 24, 1998, s. 6.

AUTOR	DEFINICJA
	stanowiące specyficznego rodzaju dobro społeczne (wspólne), równocześnie swoisty regulator zachowań ludzkich <sup>46</sup>
Marek S. Szczepański	„skumulowany zasób kompetencji i umiejętności całych grup społecznych, ich zdolności podejmowania działań zmierzających do realizacji wyzwań cywilizacyjnych <sup>47</sup> ”
Maria Theiss	„sieć powiązań i norm społecznych, które przyczyniają się do współdziałania osób dla poprawy indywidualnej sytuacji życiowej oraz zapobiegania i rozwiązywania problemów społecznych <sup>48</sup> ”
Claire Wallace, Oksana Shmulyar, Vasil Bedzir	„strategia zabezpieczenia ekonomicznych korzyści jednostki <sup>49</sup> ”
Anirudh Krishna, Norman Uphoff	„zasób posiadania, z którego wypływa strumień korzyści w postaci wzajemnie korzystnych działań zbiorowych <sup>50</sup> ”
Elinor Ostrom	„normy i reguły, podzielana wiedza, zrozumienie oraz oczekiwanie co do wzorców postępowania jednostek oraz grup, a nawet struktura rodziny <sup>51</sup> ”
Christiaan Grootaert, Thierry van Bastelaer	„zespół instytucji, relacji, stosunków oraz wartości, które regulują interakcje między ludźmi oraz przyczyniają się do rozwoju społeczno-gospodarczego <sup>52</sup> ”
Satya P. Dash	„wspólne nieuchwytne zasoby posiadane przez społeczeństwo, które zapewniają namacalne efekty, jeśli są efektywnie wykorzystane <sup>53</sup> ”
Paul Collier	„nierynkowe interakcje między agentami, które dają ekonomiczne rezultaty w postaci efektów zewnętrznych <sup>54</sup> ”
Ronald S. Burt	„rozprzestrzenione w sieci społecznej określone przekonania i uznanie dla osób lub też działań <sup>55</sup> ”

<sup>46</sup>J. Przybysz, J. Sauś, *Kapitał społeczny – Szkice socjologiczno-ekonomiczne*, Poznań: Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej 2004, s. 18.

<sup>47</sup>M. Szczepański, *Kapitał społeczno-kulturowy a rozwój lokalny i regionalny*, Tychy: Śląskie Wydawnictwa Naukowe 2000, s. 6.

<sup>48</sup>M. Theiss, *Krewni – Znajomi – Obywatele. Kapitał społeczny a lokalna polityka społeczna*, Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek 2012, s. 40.

<sup>49</sup>C. Wallace, O. Shmulyar, V. Bedzir, *Investing in Social Capital: The Case of Small-Scale, Cross – Boarder Traders in Post-Communist Central Europe*, „International Journal of Urban and Rural Research” 23(4), 1999, s. 751-770.

<sup>50</sup>A. Krishna, N. Uphoff, *Mapping and measuring social capital through assessment of collective action to conserve and develop watersheds in Rajasthan, India*, [w:] *The Role of Social Capital in Development. An Empirical Assessment*, red. Ch. Grootaert, T. van Bastelaer, Cambridge: Cambridge University Press, s. 86.

<sup>51</sup>E. Ostrom, *Social Capital: A Fad or a Fundamental Concept?*, [w:] *Social capital. A multifaced perspective*, red. P. Dasgupta, I. Serageldin, The World Bank Publications, Washington, DC 2001, s. 177.

<sup>52</sup>Ch. Grootaert, T. van Bastelaer, *Conclusion: measuring impact and drawing policy implications*, [w:] *The Role Of Social Capital in Development. An Empirical Assessment*, New York: Cambridge University Press, 2002, s. 341- 349.

<sup>53</sup>S.P. Dash, *Social Capital and Public Policy*, Anmol Publications Pvt. Ltd., New Delhi 2004, s. 37.

<sup>54</sup>P. Collier, *Social Capital and poverty: a microeconomic perspective*, [w:] *The Role of Social Capital in Development. An Empirical Assessment*, red. Ch. Grootaert, T. van Bastelaer, Cambridge: Cambridge University Press, s. 19-41.

<sup>55</sup>R.S. Burt, *Structural Holes versus Network Closure as Social Capital*, [w:] *Social Capital: Theory and Research*, red. N. Lin, K.S. Cook, R. S. Burt, New York: Aldine de Gruyter 2001, s. 41.

AUTOR	DEFINICJA
Cezary Trutkowski, Sławomir Mandes	„uruchomione w wyniku pewnych działań zasoby i wytworzone wartości, które zostaną społecznie uznane za ważne i odpowiednie w danym momencie” <sup>56</sup>
Andrzej Matysiak	„zapewnia dostęp do wszelkich dóbr i dlatego jego płynność jest większa. Pieniądze można wymieniać tylko na towary, czyli dobra prywatne. Za pieniądze nie można kupić dóbr wspólnych, a taki charakter mają wszelkie interakcje społeczne, a w szczególności umowy (kontrakty). Płynność kapitału społecznego jest zdecydowanie większa niż pieniądza, gdyż jest on dobrem pośredniczącym, umożliwiającym wszystkie interakcje społeczne, w tym również te, w których główną rolę odgrywa kapitał finansowy” <sup>57</sup>
Jonathan H. Turner	„siły, które zwiększają potencjał rozwoju ekonomicznego na poziomie mikro, mezo i makro przez tworzenie oraz podtrzymywanie społecznych relacji i wzorców społecznych organizacji” <sup>58</sup>

Zródło: opracowanie własne.

W definicjach kapitału społecznego powtarzają się pewne elementy wspólne, takie jak: sieć powiązań, współpraca, podzielana wiedza, normy, wartości, interakcje, umiejętności i zdolności.

Warto także przywołać przyjętą przez polską statystykę publiczną (za OECD) wieloaspektową i zorientowaną funkcjonalnie definicję kapitału społecznego. Według tej definicji, kapitał społeczny rozumiany jest jako sieci powiązań międzyludzkich oraz wspólne normy, wartości i przekonania, które ułatwiają współpracę w ramach określonej grupy lub pomiędzy grupami. W tym ujęciu, elementy składające się na kapitał społeczny widziane są nie tylko z perspektywy jakości sfery publicznej, ale także z punktu widzenia jakości życia jednostek<sup>59</sup>.

Analizując koncepcje kapitału społecznego można mówić o ich ewolucji i interdyscyplinarnym charakterze.

Warto zwrócić uwagę na koncepcje kapitału społecznego polskich autorów, którzy wiążą go z podstawowymi cechami kapitału rzeczowego, w rozumieniu ekonomicznym, tak jak czynią to K. Kostro i J. Stachowicz. Krzysztof Kostro stwierdza, że kapitał społeczny to realny zasób, którego istnienie ma znaczenie społeczne, ale wymieniając jego cechy, wskazuje

<sup>56</sup>C. Trutkowski, S. Mandes, *Kapitał społeczny w małych miastach*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar 2005, s. 71-79.

<sup>57</sup>A. Matysiak, *Kapitał jako proces*, „Zeszyty Naukowe. Polskie Towarzystwo Ekonomiczne” nr 6/2008, s. 95.

<sup>58</sup>J.H. Turner, *The formation of social capital*, [w:] *Social capital. A multifaced perspective*, red. P. Dasgupta, I. Serageldin, The World Bank Publications, Washington, DC 2001, s. 95.

<sup>59</sup>*The Well Being of Nations. The role of human and social capital*, OECD, Paryż 2001, s. 41.

na jego immanentny związek z kapitałem rozumianym w sensie ekonomicznym. Dlatego stanowią go:

- „produkcja – kapitał społeczny tworzy się przy użyciu konkretnych zasobów materialnych, pieniężnych, pracy oraz czasu;
- transformacja – kapitał społeczny ma zdolność przekształcania jednych dóbr (zasobów materialnych, pieniężnych, pracy oraz czasu) w korzyści niemożliwe do osiągnięcia w inny sposób (np. korzystanie z cudzej wiedzy, umiejętności, zapewnienia uprzywilejowanego traktowania, otrzymanie wsparcia emocjonalnego lub pomocy w trudnej sytuacji itd.);
- proces inwestycji – zasoby materialne, pieniężne, pracę oraz czas „inwestuje” się w stworzenie klimatu sprzyjającego wzajemnemu zaufaniu. Silniejsze więzi wymagają większych inwestycji, słabsze – mniejszych;
- różnorodność – podobnie jak kapitał rzeczowy, kapitał społeczny jest heterogeniczny;
- różne stopnie trwałości – od rodzaju relacji zależy czas jej trwania;
- dbałość o kapitał społeczny – aby kapitał społeczny zachował swoją produktywność, musi być co pewien czas „uruchamiany”;
- przewidywalność – znając rodzaj relacji (stopień trwałości kapitału społecznego), można przewidzieć niektóre sytuacje;
- koszt alternatywny – tworzenie i utrzymywanie kapitału społecznego poprzedza kalkulacja kosztów i korzyści;
- zbywalność – ta cecha kapitału społecznego występuje jedynie po części, gdyż nie jest możliwe odsprzedanie i wynajęcie kapitału społecznego. W pewnej formie można przekazać lub odziedziczyć kapitał społeczny (np. znajomi rodziców stają się też znajomymi dzieci)”<sup>60</sup>.

J. Stachowicz co prawda skupia się w swojej koncepcji kapitału społecznego na zasobach społecznych, ale aplikuje ją nie tylko do społeczności, ale przede wszystkim do organizacji i przedsiębiorstw, klastrów, podejmujących celową współpracę.

Jego zdaniem kapitał społeczny stanowią:

- a) zdolności i umiejętności jednostek, będących członkami danej społeczności organizacji lub grupy społecznej, podzielane przez nich systemy wartości, które to jednostki uznają na różnych polach działania jako podstawę do budowania wzajemnego zaufania w podejmowanych działaniach, we współpracy. Zaufania ukierunkowanego na

---

<sup>60</sup>K. Kostro, *Kapitał społeczny w teorii ekonomicznej*, „Gospodarka Narodowa” nr 7–8, 2005, s.14-17; Por. K. Sierocińska, *Kapitał społeczny. Definiowanie, pomiar i typy*, „Studia Ekonomiczne” nr 1 (LXVIII) 2011, s. 73.

innowacyjne, które bazuje na konstruowaniu nowej wiedzy – „podejmowanie i budowanie wzajemnej wiarygodności w podejmowanych i rozwiązywanych wspólnych działaniach; zaufania ukierunkowanego na pozytywne – moralnie słuszne ludzkie działania (tego typu kapitał jest bazą konstituowania społecznej odpowiedzialności organizacji, jest podstawą kultury zaufania – pozytywnego kapitału przedsiębiorstw);

- b) sieci społeczne, konstituujące daną społeczność (organizacje); sieci świadomie organizowane (w tym także instrumentami menadżerskimi) dla racjonalizowania transferu wiedzy i wartości w tych społeczeństwach (organizacjach); sieci tworzone i rozwijane dla rozprzestrzeniania się i transformacji wiedzy i wartości (norm społecznych i organizacyjnych, preferencji, kultury zaufania – pozytywnego zaufania) w tych społecznościach i organizacjach”<sup>61</sup>.

Piotr Sztompka analizując kapitał społeczny z perspektywy socjologicznej wskazuje na jego funkcjonalność, bowiem zaspakaja on korzyści i naturalne potrzeby społeczne. Twierdzi, że „najważniejsze dla kapitału społecznego to te relacje, które mają charakter moralny, wiążą partnerów zobowiązaniami do zaufania, lojalności, wzajemności, solidarności, szacunku i sprawiedliwości [...] Niewątpliwie jednak najważniejsze jest to, jakim kapitałem dysponują ci, którzy w wyniku bliskiej relacji albo obowiązku mają się z nami tym kapitałem podzielić”<sup>62</sup>. Tu wskazuje na kategorię zasobów kapitału, takich jak: wiedza, informacja i doświadczenie, z których jednostka chce skorzystać będąc w danej sieci relacji. Zadaniem P. Sztompki cenne zasoby innych to kontakty oraz równie ważny dostęp do informacji. Cechy te „wydają się szczególnie aktualne w czasach szybkiego rozwoju technologii informatycznych i możliwości powstawania organizacji wirtualnych, tzn. takich, w których współpracujący ze sobą ludzie nie muszą przebywać w jednym miejscu i które mogą przybierać różnorodne formy w zależności od zmieniających się potrzeb współdziałania”<sup>63</sup>.

Piotr Sztompka zwraca także uwagę na naturalne potrzeby ludzkie, zaspokajane przez kapitał społeczny. Należą do nich:

- a) dążenie do bezpieczeństwa egzystencjonalnego, przez co rozumie możliwość zmobilizowania bogatej sieci relacji w razie potrzeby, co daje poczucie bezpieczeństwa oraz emocjonalnego wsparcia<sup>64</sup>;

---

<sup>61</sup>J. Stachowicz, A. Stachowicz-Stanusch, *Klasy – współczesną i przyszłościową formą organizacji potęgujące wiedzę i wartości*, „Organizacja i Zarządzanie” nr 4(16), s. 24.

<sup>62</sup>P. Sztompka, *Kapitał społeczny. Teoria przestrzeni międzyludzkiej*, s.300.

<sup>63</sup>W. Bielewski, *Informatyzacja zarządzania*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne 2001; Por. J. Sztumski, *Kapitał społeczny jako wartość szczególnie istotna w życiu społecznym* [w:] *Kapitał społeczny we wspólnotach*, red. H. Januszek, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2005, s. 56.

<sup>64</sup> P. Sztompka, *Kapitał społeczny. Teoria przestrzeni międzyludzkiej*, s. 307.

- b) kontakt z innymi ludźmi;
- c) potrzeba widowni dla autoprezentacji, w której znajdujemy potwierdzenie naszej tożsamości i naszych osiągnięć<sup>65</sup>.
- d) Potrzeba społecznego zwierciadła, aby ukształtować swoją jaźń, obraz siebie<sup>66</sup>. Zwierciadłem tym są reakcje innych ludzi na podejmowane przez jednostkę działania.
- e) Potrzeba drogowskazów działania uwalniających człowieka od ciężaru nieustannych wahań i decyzji. „Właśnie przez kontakty z innymi, swoistą metodą prób i błędów, wyrabiamy sobie przekonanie o oczekiwaniach społecznych, normach, wartościach, wzorcach osobowych, rolach społecznych, pożądanym i wymaganym w naszym społeczeństwie, środowisku czy grupie. Zaczynamy odróżniać co jest nakazane, a co zakazane, na co istnieje przyzwolenie, a co jest wzorem doskonałości czy heroizmu, który jednak nie może być wymagany od wszystkich”<sup>67</sup>.

Sztompka podkreśla, że „bez kapitału społecznego ani proste przetrwanie, ani tym bardziej samorealizacja, życie pełne, przynoszące satysfakcję, nie byłoby możliwe”<sup>68</sup>. Zauważa, że „W społeczeństwie o głębokiej specjalizacji i zaawansowanym podziale pracy, nieustannie potrzebujemy innych, jako dostarczycieli dóbr i usług, których sami nie moglibyśmy wytworzyć czy uzyskać”<sup>69</sup>.

Kapitał społeczny jest zasobem, co wynika z niemal wszystkich definicji i oznacza, że może generować określone korzyści: „Główną cechą kapitału jest ruch, działanie, krążenie, a nie istnienie”<sup>70</sup>. A. Matysiak, rozumiejąc kapitał społeczny jako pewien zasób, stwierdza, że jego płynność „jest zdecydowanie większa niż pieniądza, gdyż jest on dobrem pośredniczącym, umożliwiającym wszystkie interakcje społeczne, w tym również te, w których główną rolę odgrywa kapitał finansowy”<sup>71</sup>. Badacze zwracają uwagę, że zasoby kapitału społecznego są płynne, co można traktować jako ciągłą ich aktualizację dokonującą się w interakcjach społecznych.

W literaturze przedmiotu, niektórzy badacze w skład kapitału społecznego włączają również kompetencje. Takie stanowisko reprezentują m.in. M. Woolcock, J. Bartkowski, J. Stachowicz. M. Woolcock uważa, że „wykształceni i dobrze poinformowani obywatele mają

---

<sup>65</sup>*Ibidem*.

<sup>66</sup>Ch.H. Cooley, *Human Nature and the Social Order*, New Brunswick: Transaction Books, 1983; Por. P. Sztompka, *Kapitał społeczny. Teoria przestrzeni międzyludzkiej*, s. 307.

<sup>67</sup>P. Sztompka, *Kapitał społeczny. Teoria przestrzeni międzyludzkiej*, s. 308.

<sup>68</sup>*Ibidem*, s. 305.

<sup>69</sup>*Ibidem*, s.308.

<sup>70</sup>A. Matysiak, *Kapitał jako proces*, s. 88-89.

<sup>71</sup>*Ibidem*,s. 95.

większą skłonność do organizowania się, oceny sprzecznych informacji oraz wyrażania swoich poglądów w konstruktywny sposób”<sup>72</sup>. Zgodnie z koncepcją J. Bartkowskiego „kapitału społecznego nie można traktować jako zespołu fizycznych obiektów, ale należy go postrzegać w kontekście możliwości jego użycia i wykorzystania [...] Dzięki działaniu kapitału społecznego dokonuje się integracja ludzi, ich właściwości, wiedzy, umiejętności i środków materialnych, a w procesach produkcyjnych – przebiega cyrkulacja i utylizacja informacji [...] Kapitał społeczny wypełnia przestrzeń społeczną między ludźmi i przekształca ich ze zbioru atomów w funkcjonującą całość”<sup>73</sup>. Umiejętności, kompetencje to – zdaniem Bartkowskiego – kluczowe elementy, które składają się na kapitał społeczny integrujący ludzi w różnych praktykach życia społecznego.

Prekursorami sposobu pojmowania kapitału społecznego byli Pierre Bourdieu, James Coleman, Robert Putnam oraz Francis Fukuyama. Ich koncepcje opisane zostaną w kolejnym punkcie rozprawy. Wspólnym mianownikiem kapitału społecznego u ww. przedstawicieli pozostają jego trzy zasadnicze elementy – więzi społeczne, normy oraz zaufanie.

W definicjach kapitału społecznego wymieniane są różnego rodzaju zasoby, które uaktywniają się, gdy zwiększa się zaufanie między członkami społeczności, co przyczynia się do pomnażania tego kapitału i zwiększenia poziomu umiejętności sprawczych. Ułatwia to koordynację działań i polepsza ogólną kondycję członków danej wspólnoty. Podsumowując przytoczone definicje, można stwierdzić, że kapitał społeczny:

- 1) różni się od innych form kapitału tym, że jest tworzony i przekazywany za pośrednictwem mechanizmów społeczno-kulturowych: religii, tradycji, historycznego przekazu, wartości i wzorców, norm zachowań,
- 2) nie jest z góry zaplanowany, a jego zwiększenie ujawnia się w działaniach grupowych,
- 3) nie jest przedmiotem wymiany i nie podlega wycenie rynkowej.

## **1.2. Konceptualizacja tradycyjnych ujęć kapitału społecznego**

Rozwój teorii kapitału społecznego, zawdzięczamy przede wszystkim Pierre’owi Bourdieu, James’owi S. Colemanowi, Robertowi Putnamowi i Francisowi Fukuyamie. Zdajemy sobie sprawę z tego, że na koncepcję kapitału społecznego znaczący wpływ mieli

---

<sup>72</sup>M. Woolcock, *The Place of Social Capital In Understanding Social and Economic Outcome*, „Canadian Journal of Policy Research” 2001, Vol. 2, no. I, s. 16.

<sup>73</sup>J. Bartkowski, *Kapitał społeczny i jego oddziaływanie na rozwój w ujęciu socjologicznym*, s. 56.

również inni autorzy, jak np. Wayne E. Baker, Nan Lin czy Alejandro Portes. W polskiej literaturze dotyczącej kapitału społecznego, szczególną rolę odegrały prace Janusza Sztumskiego, Piotra Sztompki i Henryka Januszka.

Rozumiejąc, że istnieją setki pozycji dotyczących kapitału społecznego, poniżej uwagę skupimy na tych autorach, którzy stanowią punkt odniesienia, ustanowili bowiem swoiste „kamienie milowe” w rozważaniach czym jest i co stanowi istotę kapitału społecznego.

### **1.2.1. Koncepcja kapitału społecznego Pierre’a Bourdieu**

P. Bourdieu przedstawia własny sposób rozumienia kapitału społecznego w roku 1980, gdy publikuje krótki tekst pod tytułem „Notatki wstępne” w roczniku „Actes de la Recherche en Sciences Sociales”, zawierający jego definicję. Kapitał społeczny rozumie jako „zbioru aktualnych lub potencjalnych zasobów, które wiążą się z posiadaniem trwałej sieci mniej lub bardziej zinstytucjonalizowanych relacji wzajemnej znajomości lub rozpoznawania się”<sup>74</sup>. Autor skupia się na instrumentalnym, celowym budowaniu przez ludzi sieci relacji dla uzyskania osobistych korzyści. „Wymaga to inwestowania innych zasobów, czasu i energii, a efekt zależy od dwóch czynników: rozmiarów sieci, a więc ilości relacji, oraz jakości tych relacji”<sup>75</sup>. Korzyści płynące z kapitału społecznego, to po pierwsze dotarcie do zasobów ekonomicznych partnerów (przez zdobycie pożyczki, sugestii i porad dobrego inwestowania, ochrony przed nadużyciami handlowymi), po drugie pozyskanie kapitału kulturowego przez kontakty z ekspertami, intelektualistami czy artystami, po trzecie uzyskanie cennych referencji od uznanych autorytetów czy prestiżowych instytucji. Akcent położony na sposób realizacji kapitału społecznego poprzez dostęp do bogatych w inne zasoby partnerów, znajdujemy w późniejszych pracach Bourdieu. Co istotne, jedną z cech socjologii P. Bourdieu jest używanie w niej specyficznego, nacechowanego wieloma metaforami języka, w którym do opisu rzeczywistości społecznej, w dużej mierze, wykorzystuje terminologię ekonomiczną.

Pierre Bourdieu wyróżniał trzy formy kapitału. Był to kapitał ekonomiczny, kulturowy oraz społeczny, które – bez względu na formę – identyfikował z zakumulowaną pracą, „która o ile zostanie przywłaszczona na prywatnej, to znaczy wyłącznej, bazie przez jakąś osobę lub grupę osób, umożliwia im zawłaszczenie energii społecznej w formie uprzedmiotowionej lub

---

<sup>74</sup>P. Bourdieu, *Le Capital Social: Notes Provisoires*, „Actes de la Recherche en Sciences Sociales” Vol. 3, s.3; Por. P. Sztompka, *Kapitał społeczny. Teoria przestrzeni międzyludzkiej*, s.287.

<sup>75</sup>P. Sztompka, *Kapitał społeczny. Teoria przestrzeni międzyludzkiej*, s.287.

żywej pracy”<sup>76</sup>. Do wymienionych wyżej form kapitału Bourdieu dodawał także kapitał polityczny oraz symboliczny. Kapitał symboliczny utożsamiany jest z władzą, która instytucjonalnie ustabilizowana trwale związana jest z zasobami tych trzech form kapitału. Kapitał symboliczny najczęściej ma postać prestiżu, reputacji czy sławy i jest rezultatem pozycji w społeczeństwie. Kapitał polityczny zaś ma stanowić nietypową odmianę kapitału społecznego i miał głównie występować w państwach sowieckich<sup>77</sup>.

Wracając do podstawowych form kapitału, Bourdieu sądzi, że kapitał ekonomiczny przyjmuje głównie postać materialną. Podlega natychmiastowemu i bezpośredniemu przekształceniu w pieniądź. Jego zinstytucjonalizowaną formą są prawa własności. A zatem oprócz dóbr, których wartość to jednostki pieniężne, zasobami kapitału ekonomicznego są prawa własności, takie jak: nieruchomości, akcje czy patenty. Kapitał ekonomiczny jest najbardziej płynny i najprościej można go wymienić na pozostałe kapitały. Z racji, iż jego zasoby wyrażają się w pieniądzu, ma ilościowy charakter. Jednostka może swoje zasoby pomnażać, stworzyć bądź stracić. Kapitał kulturowy z kolei identyfikowany jest z zasobami takimi jak wiedza czy umiejętności, ogólnie traktowanymi jako poziom kompetencji kulturowej<sup>78</sup>. „Kapitał ten może przyjmować formę ucieleśnioną, uprzedmiotowioną oraz zinstytucjonalizowaną. W pierwszej formie związany jest z indywidualnym zaangażowaniem czasu oraz wysiłku, a jego nabycie jest niczym innym jak udoskonalaniem samego siebie. Postać uprzedmiotowiona kapitału kulturowego powiązana jest natomiast z materialną postacią wytworów kultury i umożliwia ich przekazywanie. Forma zinstytucjonalizowana utożsamiana jest z kolei z nabytymi oraz społecznie rozpoznawalnymi kompetencjami edukacyjnymi”<sup>79</sup>. Od wielkości kapitału ekonomicznego uzależniona jest wielkość kapitału kulturowego jednostki, co jednak nie jest ściśle zdeterminowane. Zasoby ekonomiczne jednostki oraz zasoby kapitału kulturowego, którym dysponują jej rodzice są konsekwencją procesu uczenia się kultury oraz wielkością jej osiągnięć szkolnych. Jeśli nakłady (zasoby) ekonomiczne rodziców są zintensyfikowane, mogą eliminować wszelkie braki indywidualnych zdolności jednostki i dać jej szansę na zdobycie wykształcenia formalnego wysokiego szczebla. W jednej ze swych

---

<sup>76</sup>P. Bourdieu, *The forms of capital* [w:] *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, red. J. G. Richardson, New York: Greenwood Press 1986, s. 246.

<sup>77</sup>P. Bourdieu, L. Wacquant, *Zaproszenie do socjologii refleksyjnej*, Warszawa: Oficyna Naukowa 2001, s.105.

<sup>78</sup>P. Bourdieu, *The forms of capital*, s. 247.

<sup>79</sup>W. Włodarski, *Zarządzanie kapitałem społecznym*, „Zeszyty Naukowe WSDG” nr 19, s. 20; Por. M. Gajowiak, *Ekonomiczne uwarunkowania kreacji kapitału społecznego*, Poznań 2010, s. 33.

książek, napisanej wspólnie z Passeronem, Bourdieu wyjaśnia, że kapitał kulturowy obejmuje dobra kulturowe przekazane jednostce w toku socjalizacji<sup>80</sup>.

Ostatnią odmianę kapitału jest kapitał społeczny, który jest sumą „zasobów, aktualnych i potencjalnych, które należą się jednostce lub grupie z tytułu posiadania trwałej, mniej lub bardziej zinstytucjonalizowanej sieci relacji, znajomości, uznania wzajemnego. Oznacza to, że jest sumą kapitałów i władzy, które sieć taka może zmobilizować”<sup>81</sup>. Kapitał społeczny określa zasoby indywidualne, które jednak łączą się z innymi zasobami. W ten sposób realizuje potrzeby jednostek, ale jest to proces społeczny, konfrontujący jednostki ze sobą nawzajem. Sam kapitał społeczny początkowo odgrywał w pracach P. Bourdieu mało znaczącą rolę wśród wyżej wymienionych form kapitału. Jednak, jak podkreśla A. Portes, to P. Bourdieu był pierwszym badaczem, który z czasem dokonał pełnej analizy kapitału społecznego<sup>82</sup>. Wówczas zdefiniował go jako „zbiór rzeczywistych i potencjalnych zasobów, jakie związane są z posiadaniem trwałej sieci mniej lub bardziej zinstytucjonalizowanych związków wspartych na wzajemnej znajomości i uznaniu – lub inaczej mówiąc z członkostwem w grupie – która dostarcza każdemu ze swych członków wsparcia w postaci kapitału posiadanego przez kolektyw, wiarygodności, która daje im dostęp do kredytu w najszerszym sensie tego słowa”<sup>83</sup>. Zasób kapitału społecznego, jaki dana jednostka ma w posiadaniu, „uzależniony jest przede wszystkim od wielkości sieci, którą jest ona w stanie w sposób efektywny zmobilizować, jak również od zakresu kapitału symbolicznego, ekonomicznego czy też kulturowego posiadanego przez każdą osobę, z którą dana jednostka jest powiązana”<sup>84</sup>. Określona kombinacja lub też struktura poszczególnych form kapitału, która jest udziałem danej jednostki, decyduje o jej pozycji społecznej<sup>85</sup>.

Reasumując, warto podkreślić, iż przyjęte przez P. Bourdieu pojęcie kapitału społecznego nie da się bezpośrednio utożsamić z zaufaniem oraz wzajemnością, czy też z infrastrukturą relacji społecznych typu sieci, stowarzyszeń, jak również organizacji pośredniczących. A. Portes podkreśla, że to właśnie P. Bourdieu wniósł do współczesnej socjologii najbardziej trafną teoretycznie konceptualizację kapitału społecznego, choć kapitał

---

<sup>80</sup>P. Bourdieu, J.C. Passeron, *Reprodukcja. Elementy teorii systemu nauczania*, tłum. E. Neyman, Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe 1990.

<sup>81</sup>P. Bourdieu, L. Wacquant, *Zaproszenie do socjologii refleksyjnej*, s. 104-105.

<sup>82</sup>A. Portes, *Social Capital: Its origins and applications in modern sociology*, s. 3.

<sup>83</sup>P. Bourdieu, *The forms of capital*, s. 241.

<sup>84</sup>A. Rymsza, *Klasyczne koncepcje kapitału społecznego*, [w:] *Kapitał społeczny. Ekonomia społeczna*, red. T. Kaźmierczak, M. Rymsza, Warszawa: Instytut Spraw Publicznych 2007, s. 24; Por. M. Gajowiak, *Ekonomiczne uwarunkowania kreacji kapitału społecznego*, s. 34.

<sup>85</sup>C. Trutkowski, S. Mandes, *Kapitał społeczny w małych miastach*, s. 53; Por. M. Gajowiak, *Ekonomiczne uwarunkowania kreacji kapitału społecznego*, s. 34.

jest traktowany instrumentalnie, bowiem skupia się na opisanu korzyści, jakich doznają jednostki poprzez uczestniczenie w grupach społecznych<sup>86</sup>. „Dostęp do tego rodzaju zasobów lub wykluczenie z możliwości ich wykorzystywania ma za przyczynę rozwarstwienie społeczne. Jednostki mogą z nich korzystać dzięki swojej pozycji społecznej. Zasoby kapitału społecznego są oparte na relacjach grupowych, sieciach wpływu i poparcia, będących pochodną statusu socjalnego”<sup>87</sup>. Tak rozumiany kapitał społeczny ułatwia jednostkom funkcjonowanie w różnych sytuacjach życiowych. Może być rozumiany jako postać skumulowanego doświadczenia życiowego. Kapitał społeczny określa także pozytywne lub negatywne szanse awansu życiowego jednostek<sup>88</sup>.

### 1.2.2. Koncepcja kapitału społecznego Jamesa Samuela Colemana

Koncepcja kapitału społecznego Colemana zakłada, że relacje społeczne, powstają na skutek wykorzystania przez jednostki zasobów indywidualnych. Są postrzegane z jednej strony jako składnik struktury społecznej, z drugiej jako zbiór wspólnych zasobów społecznych<sup>89</sup>. Używając określenia kapitał społeczny do tych zasobów, Coleman chciał podkreślić wartość funkcjonalną rozlicznych elementów i atrybuty struktury społecznej. „Kapitał społeczny jest definiowany przez funkcję, jaką spełnia. Nie jest on pojedynczym bytem, lecz zbiorem różnych bytów, które łączą dwa wspólne elementy: wszystkie one składają się z jakiegoś aspektu struktury społecznej oraz ułatwiają określone działania jednostek, które znajdują się w obrębie danej struktury”<sup>90</sup>. Coleman uważał, że wielkość i jakość kapitału społecznego nie jest uzależniona od wpływu jednostek. Kapitał społeczny jest dobrem publicznym, a nie prywatnym jak u jak u Bourdieu i może być w ramach podejmowanych aktywności w obszarze życia społecznego jednostek zagospodarowany.

„Podobnie jak inne formy kapitału, kapitał społeczny jest produktywny, w tym sensie, że umożliwia osiągnięcie określonych celów, co byłoby niemożliwe w wypadku jego braku. W odróżnieniu jednak od kapitału ludzkiego, czy materialnego kapitał społeczny istnieje niejako pomiędzy ludźmi – w strukturze relacji międzyludzkich, a nie w nich samych czy też w wytworach ich pracy. Jest on najmniej uchwytą, najmniej namacalną formą kapitału”<sup>91</sup>. James

---

<sup>86</sup>A. Portes, *Social Capital: Its origins and applications in modern sociology*, s. 3.

<sup>87</sup>J. Bartkowski, *Kapitał społeczny i jego oddziaływanie na rozwój w ujęciu socjologicznym*, s. 72.

<sup>88</sup>P. Bourdieu, *The forms of capital*; Por. J. Bartkowski, *Kapitał społeczny i jego oddziaływanie na rozwój w ujęciu socjologicznym*, s. 72.

<sup>89</sup>J.S. Coleman, *Foundations of Social Theory*, England: Harvard University Press 1990, s. 300.

<sup>90</sup>*Ibidem*, s. 302.

<sup>91</sup>J.S. Coleman, *Social Capital in the Creation of Human Capital*, [w:] *Education: Culture, Economy and Society*, red. A.H. Halsey, H. Lauder, P. Brown, A.S. Wells, Oxford University Press 1988, s. 81-83.

S. Coleman, w swoim podejściu do kapitału społecznego podkreśla korzyść dla jednostki wynikającą z jej uwikłania w sieci relacji, które zapewniają jej efektywniejsze rezultaty podejmowanych działań<sup>92</sup>. Autor postrzegał kapitał społeczny jako dowolny aspekt występujący w nieformalnej organizacji, który zapewnia zasoby produkcyjne innym podmiotom<sup>93</sup>.

Coleman twierdził, iż przejawem istnienia kapitału społecznego są umiejętności współpracy międzyludzkiej realizowane w obrębie grup i organizacji jako efekt prowadzenia wspólnych interesów i angażujące zaufanie, normy oraz wzajemne powiązania<sup>94</sup>. Zdaniem Colemana, wartość kapitału społecznego ujawnia się w tym, że identyfikuje ona różne aspekty struktury społecznej, które mogą być pomocne do realizacji indywidualnych interesów<sup>95</sup>.

Coleman wymienia i omawia trzy podstawowe formy kapitału społecznego<sup>96</sup>:

- traktowane łącznie – zobowiązania, oczekiwania oraz wiarygodność struktury społecznej;
- kanały informacyjne, określane także jako potencjał informacyjny;
- normy i efektywne sankcje.

Dokonując analizy koncepcji kapitału społecznego Coleman zauważamy, że wiele uwagi poświęca tzw. domknięciu struktury społecznej (*closure of social structure*). Domknięta struktura społeczna w opinii autora, to jeden z najistotniejszych czynników wpływających na tworzenie, utrzymywanie oraz destrukcję kapitału społecznego. Coleman uważa, iż stanowi ona specyficzną formę kapitału społecznego<sup>97</sup>. Cechą charakterystyczną takiej struktury jest gęsta sieć powiązań pomiędzy jej uczestnikami. To specyficzna forma struktury społecznej, gdyż wszystkich jej członków łączą bezpośrednie relacje. Efektem funkcjonowania takich grup jest lepszy przepływ informacji na temat zachowania jej poszczególnych członków. Struktury takie są także podstawą do wzajemnego zaufania i współpracy – uczestnicy racjonalnie kalkulują, że pozostali członkowie wywiążą się z podjętych zobowiązań, gdyż zerwanie współpracy naraziłoby ich na zbyt duże ryzyko straty<sup>98</sup>. To sprzyja kulturze zaufania i respektowaniu przyjętych norm postępowania. Domknięcie układu relacji danej zbiorowości determinuje

---

<sup>92</sup>P. Sztompka, *Kapitał społeczny. Teoria przestrzeni międzyludzkiej*, s.290.

<sup>93</sup>J.S. Coleman, *Foundations of Social Theory*, s.300-301.

<sup>94</sup>J.S. Coleman, *Social Capital in the Creation of Human Capital*, s. 95-120.

<sup>95</sup>J.S. Coleman, *Foundations of Social Theory*, s.305.

<sup>96</sup>J.S. Coleman, *Social Capital in the Creation of Human Capital*, s. 95-120.

<sup>97</sup>*Ibidem*, s. 86.

<sup>98</sup>A. Kiersztyn, *Kapitał społeczny – ideologiczne konteksty pojęcia*, „Zeszyty Naukowe / Akademia Ekonomiczna w Poznaniu” nr 58/2005, s. 44.

także jej stabilność, system wartości kulturowych oraz czynniki indywidualne związane z postawami i cechami psychospołecznymi jednostek<sup>99</sup>.

Ogólnie rzecz biorąc – pisze Coleman – można powiedzieć, że koniecznym, choć niewystarczającym warunkiem pojawienia się efektywnych norm jest działanie, które wywiera zewnętrzne efekty na działania innych ludzi. Normy występują w celu ograniczenia negatywnych rezultatów zewnętrznych lub wywołania rezultatów o pozytywnym charakterze. W przypadku, gdy w strukturach społecznych, zaistnieją warunki do niepojawienia się norm, możemy mówić o zjawisku braku domknięcia struktury społecznej<sup>100</sup>.

Opisując rozwój koncepcji kapitału społecznego Colemana, B. Fine zauważył, że jej użycie jest pewnym „niespodziewanym, natchnionym wynalazkiem”<sup>101</sup>, który miał z początku służyć wyjaśnianiu szkolnych sukcesów oraz niepowodzeń u dzieci, które wychowywały się w różnych środowiskach. Sam Coleman rozwinął pojęcie kapitału społecznego za sprawą przeprowadzanych badań nad strukturą rodzin wprowadzając odpowiednie wskaźniki, za pomocą których możliwe było wyznaczenie poziomu tego kapitału uzależnionego od pochodzenia<sup>102</sup>.

James Coleman, odnosząc swoje analizy do problematyki edukacji, wskazuje na dwa wymiary funkcjonowania kapitału społecznego — rodzinny i społeczności lokalnej (międzyrodzinny). W ramach kapitału rodzinnego widzi takie części składowe jak:

- struktura rodziny;
- czy jest to rodzina pełna czy niepełna?
- jaka jest jakość relacji między dzieckiem i rodzicem;
- czy często ze sobą rozmawiają, czy rodzice są wsparciem dla dziecka, czy pomagają mu w lekcjach itp.?
- jakie jest zainteresowanie rodziców dzieckiem - aspiracje edukacyjne wobec dziecka, poziom empatii w relacjach z dzieckiem, zaangażowanie rodziców w relacje dziecka ze szkołą;
- nadzór nad dzieckiem sprawowany przez rodziców — liczba znanych rówieśników, udział w zebraniach szkolnych;

---

<sup>99</sup>B. Tuziak, *Kapitał społeczny lokalnych wspólnot samorządowych*, s. 501, [https://www.ur.edu.pl/files/ur/import/Import/2013/11/39\\_tuziak.pdf](https://www.ur.edu.pl/files/ur/import/Import/2013/11/39_tuziak.pdf) [10.07.2021].

<sup>100</sup>J.S. Coleman, *Social Capital in the Creation of Human Capital*, s. 86.

<sup>101</sup>B. Fine, *Social Capital versus Social Theory: Political Economy and Social Science at the Turn of the Millennium*, Routledge, London and New York 2001, s. 72; Por. M. Gajowiak, *Ekonomiczne uwarunkowania kreacji kapitału społecznego*, s. 36.

<sup>102</sup>M. Gajowiak, *Ekonomiczne uwarunkowania kreacji kapitału społecznego*, s. 36.

- relacje w ramach rodziny rozszerzonej — kontakty z krewnymi i powinowatymi — liczba krewnych mieszkających pod jednym dachem, liczba wzajemnych odwiedzin, wsparcie w czasach kryzysu.

Z kolei kapitał społeczny w wymiarze społeczności lokalnej to:

- ilość kontaktów społecznych rodziców;
- zaangażowanie obywatelskie w lokalnych organizacjach — członkostwo w organizacjach;
- zaufanie i bezpieczeństwo — poczucie bezpieczeństwa w sąsiedztwie, zaufanie do sąsiadów;
- zaangażowanie religijne — uczestnictwo w obrzędach religijnych<sup>103</sup>.

J. S. Coleman utożsamia kapitał społeczny z „grupą podmiotów społecznych, które mają dwa wspólne elementy: są częścią jakiejś społecznej struktury i ułatwiają wspólne działania – zarówno jednostek, jak i całych instytucji w ramach tej struktury”<sup>104</sup>. Jak dodaje, „kapitał społeczny jest zbiorem zasobów, które zawierają się w relacjach rodzinnych bądź wynikają z określonej organizacji stosunków społecznych w dowolnej wspólnoty; zasoby te wspomagają poznawczy i społeczny rozwój dziecka czy młodego człowieka”<sup>105</sup>. Ponadto, zasoby te uzależnione są od środowiska, z którego dana jednostka się wywodzi, a sam kapitał społeczny w ujęciu J. Colemana jest istotnym czynnikiem, który przesądza o ostatecznym wykorzystaniu kapitału ludzkiego<sup>106</sup>.

Porównując koncepcje kapitałów Colemana i Bourdieu, zwracamy uwagę na to, że pierwszy autor postrzega kapitał społeczny jako dobro publiczne, natomiast drugi jako dobro prywatne<sup>107</sup>. Zdaniem Colemana większość form kapitału społecznego, w odróżnieniu do kapitału fizycznego i ludzkiego, nie jest dobrem prywatnym. „Na przykład, rodzaje struktur społecznych, które umożliwiają pojawienie się norm społecznych i zabezpieczających je sankcji, nie dają w pierwszej kolejności korzyści osobie lub osobom, których wysiłki są niezbędne, aby je ustanowić, ale są korzystne dla wszystkich, którzy są częścią takich struktur”

<sup>103</sup>K.M. Ferguson, *Social capital and children's wellbeing: A critical synthesis of the international social capital literature*, „International Journal of Social Welfare” 2006, nr 15, s. 2-18.

<sup>104</sup>J.S. Coleman, *Social capital in the creation of human capital*, „The American Journal of Sociology” nr 94/1988, s. 98.

<sup>105</sup>J.S. Coleman, *A rational choice perspective on economic sociology*, [w:] *The Handbook of Economic Sociology*, red. N. J. Smelser, R. Swedberg, Princeton: Princeton University Press 1994, s. 300.

<sup>106</sup>T. Schuller, S. Baron, J. Field, *Social capital: A review and critique*, [w:] *Social Capital*, red. T. Schuller, S. Baron, J. Field, Oxford: Oxford University Press 2000, s. 245.

<sup>107</sup>T. Zarycki, *Kapitał społeczny a trzy polskie drogi do nowoczesności*, „Kultura i Społeczeństwo” XLVIII, nr 2, 2004, 45-65.

<sup>108</sup>. Tak postrzegany kapitał społeczny spełnia szczególną rolę w stosunkach pracy. „Ma pozytywny wpływ na funkcjonowanie środowiska pracy, które jest miejscem kształtowania przynależności i wzajemnego wsparcia dla pracowników”<sup>109</sup>. Wytworzony jako zasób grupowy w ramach zespołów pracowniczych przekłada się na zwiększoną innowacyjność poszczególnych członków tych zespołów<sup>110</sup>. Otwiera ponadto kanały komunikacji, które są potrzebne do zebrania informacji (gromadzenia wiedzy) w sytuacji znalezienia pracy bądź jej zmiany na bardziej intratną. Może przynosić korzyści także pracodawcom, „którzy często zatrudniają pracowników dzięki sieci powiązań. Korzyści te polegają przede wszystkim na możliwości zdobycia właściwych informacji o potencjalnym pracowniku”<sup>111</sup>.

### 1.2.3 Koncepcja kapitału społecznego Roberta Putnama

Niewątpliwie największym spośród popularyzatorów koncepcji kapitału społecznego jest Robert Putnam. Autor definiuje go jako „zaufanie, normy i powiązania, które mogą zwiększyć sprawność społeczeństwa ułatwiając skoordynowane działania”. Autor szczególnie akcentuje rolę produktywności, która przejawia się w osiągnięciu celów. bez której byłyby one niemożliwe do osiągnięcia<sup>112</sup>. W koncepcji kapitału społecznego R. Putnama jest on dziełem „wspólnoty politycznej”. Społeczeństwo, które ją tworzy wyróżnia się poprzez solidarność, zaufanie, tolerancję, szacunek dla dobra wspólnego. Poprzez zaangażowanie potrafi formować i realizować wspólnie zdefiniowane cele. Zdaniem Putnama konieczne i możliwe jest uzgadnianie indywidualnych interesów z celami wspólnoty politycznej. To powoduje, że cele indywidualne nie są sprzeczne z dobrem wspólnoty. Putnam za podstawowe składniki kapitału społecznego uznaje normy wzajemności i zaufania.

Kapitał społeczny Roberta Putnama scharakteryzować można poprzez „cechy organizacji społecznych takich, jak – między innymi – sieci (układy) jednostek albo gospodarstw domowych, a także powiązane z nimi normy oraz wartości, które kreują efekty zewnętrzne dla całości danej wspólnoty”<sup>113</sup>. Putnam szczególnym zainteresowaniem darzył

---

<sup>108</sup>J.S. Coleman, *Social Capital in the Creation of Human Capital* [w:] *Education: Culture, Economy and Society*, red. A.H. Halsey, H. Lauder, P. Brown, A.S. Wells, Oxford University Press 1988, s. 92.

<sup>109</sup>Z. Mockało, *Kapitał społeczny w pracy-definicje, idea i przegląd badań*, „Bezpieczeństwo Pracy – Nauka i Praktyka” 10/2015, s.16–19.

<sup>110</sup>C. Casanueva, A. Gallego, *Social Capital and Innovation: An Intra-departmental Perspective*, „ManagementRevue” Vol. 21, No.2, 2010, s.135–154.

<sup>111</sup>L. Graniszewski, *Rola kapitału społecznego w stosunkach pracy i przedsiębiorczości*, „LABORet EDUCATIO”nr 4/2016, s.47.

<sup>112</sup>R. Putnam, *Demokracja w działaniu*, Wydawnictwo Znak, Kraków 1995, s.258.

<sup>113</sup>*Ibidem*.

duże społeczności. Mimo, iż uznał, że relacje społeczne na poziomie większych struktur są słabsze, to dla wzrostu gospodarczego odgrywają większą rolę w porównaniu do mocnych relacji społecznych inicjowanych w społecznościach małych<sup>114</sup>.

Za bardzo ważną cechę kapitału społecznego Putnam uznaje zaufanie oraz podzielane wartości, jakie posiadają członkowie konkretnej społeczności. Nie wystarcza to jednak do powstania kapitału społecznego. O „bogactwie” kapitału społecznego świadczyć mogą oddolne inicjatywy podejmowane przez samoorganizującą się społeczność oraz wszelkie działania podejmowane na rzecz zaangażowania obywatelskiego. Kiedy ludzie o podobnych wartościach (cnotach) nawiązują relacje, powstaje dodatkowa uwspólniona wartość, która generuje korzyści wszystkim członkom tej społeczności. Tak postrzegany kapitał społeczny jest ich wspólnym i publicznym dobrem. Putnam podkreśla, iż w słabo powiązonym ze sobą społeczeństwie, jednostka nie będzie tak produktywna, jak ma to miejsce w przypadku jednostki w dobrze powiązonym ze sobą społeczeństwie. Skutkiem ubocznym mogą być korzyści, które słabo powiązana jednostka może czerpać w mocno powiązonym społeczeństwie. Kapitał społeczny jednocześnie może być zatem „dobrem prywatnym” oraz „dobrem publicznym”<sup>115</sup>.

Dla Putnama kapitał społeczny jest środkiem na wiele dolegliwości charakteryzujących współczesne organizacje społeczne. Przełożenie wydaje się aż nazbyt proste: „wysoki kapitał społeczny – sprawne społeczeństwo – sprawna gospodarka i państwo – gwarancja powszechnego szczęścia, niski kapitał społeczny – słabe społeczeństwo – słabe państwo i gospodarka – bieda, ubóstwo, problemy społeczne”<sup>116</sup>. Jak zauważają C. Trutkowski i S. Mandes, „w ujęciu Putnama, centrum zainteresowania jednostki przesuwają się z „ja” na „my”. [...] Społeczeństwo połączone silnymi więziami horyzontalnymi, cieszące się wysokim poziomem wzajemnego zaufania zyskuje tym samym większą podmiotowość. Staje się odpowiedzialne za własne losy i swoją przyszłość: obywatele tego typu społeczeństwa [...] są uodpornieni na populizm i doraźną roszczeniowość. Są skłonni odstąpić od żądania, by państwo zaspakajało ich krótkotrwale, ściśle konsumpcyjne potrzeby. Zarazem gotowi są do długoterminowej inwestycji zaufania a nawet do czasowej deprywacji w imię odległych celów – jeśli tylko mogą one służyć dobru wspólnemu”<sup>117</sup>.

W swej koncepcji kapitału społecznego R. Putnam początkowo uznawał go jako dobro publiczne, które występuje w formie zaufania, norm oraz sieci obywatelskiego zaangażowania,

---

<sup>114</sup>K. Sierocińska, *Kapitał społeczny. Definiowanie, pomiar i typy*.

<sup>115</sup>R. Putnam, *Samotna gra w kręgle. Upadek i odrodzenie wspólnot lokalnych w Stanach Zjednoczonych*, Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne 2008, s. 35-39.

<sup>116</sup>R. Putnam, *Demokracja w działaniu*, Kraków: Wydawnictwo Znak 1995, s. 397.

<sup>117</sup>C. Trutkowski, S. Mandes, *Kapitał społeczny w małych miastach*, s. 63.

które to ułatwiają wspólne działanie. Sieci oraz stowarzyszenie wytwarzają normy oraz więzi, które to mają możliwość usprawniania instytucji ekonomicznych oraz politycznych<sup>118</sup>. Jednak w kolejnych etapach badań nad kapitałem społecznym R. Putnam doszedł do wniosku, iż kapitał ten ma również wymiar prywatny, bowiem jako zasób w posiadaniu jednostek czy też grup, może zostać przez nie utracony. Zaufanie jest wówczas nie jednym z przejawów, ale rezultatem występowania kapitału społecznego. R. Putnam podsumowuje, iż formy, w jakich przejawia się zasób kapitału społecznego to przede wszystkim sieci społeczne, normy odwzajemniania oraz zaufanie, które jest ich konsekwencją<sup>119</sup>.

#### 1.2.4. Koncepcja kapitału społecznego Francisa Fukuyamy

Wśród wielu ujęć badawczych, warto także zwrócić uwagę na Francisa Fukuyamę, który przyczynił się do upowszechnienia koncepcji kapitału społecznego w ostatnich dwóch dekadach. Podstawowe tezy swej koncepcji zawarł w książce pt. „Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu”, w której dużo uwagi skupia na powiązaniach kapitału społecznego z działaniami w sferze gospodarczej, społecznej oraz politycznej.

Francis Fukuyama kapitał społeczny przypisywał zbiorowości, całym narodom, a za najważniejszy aspekt korzystnej sieci relacji uważał zaufanie. „Definiował kapitał społeczny jako siłę zbiorowości wywodzącą się z rozpowszechniania zaufania w obrębie społeczeństwa czy jakiejś jego części”<sup>120</sup>. Uważał, że ponieważ społeczność oparta jest na zaufaniu, zaufanie jako takie jest zaś wartością zdeterminowaną kulturowo, nasuwa się wniosek, że spontaniczne formy organizacji społecznej będą w różnym stopniu realizowane w różnych kulturach. Innymi słowy zdolność do przekształcania dużych form hierarchicznych w elastyczną sieć małych przedsiębiorstw zależeć będzie od stopnia zaufania oraz wielkości kapitału społecznego w obrębie szeroko pojętego społeczeństwa<sup>121</sup>. Według Fukuyamy kapitał społeczny ma ogromny wpływ na rodzaj i funkcjonowanie gospodarki przemysłowej, którą określone społeczeństwo jest w stanie stworzyć. „Jeżeli wśród pracowników danego przedsięwzięcia istnieje wzajemne zaufanie wynikające z wyznawania tych samych norm kodeksu etycznego, prowadzenie interesów jest mniej kosztowne. Taka społeczność będzie bardziej skłonna do innowacji organizacyjnych, jako że wysoki poziom zaufania sprzyja rozwijaniu wielorakich powiązań”.

---

<sup>118</sup>R. Putnam, *Demokracja w działaniu*, s. 258.

<sup>119</sup>R. Putnam, *Bowling alone: the Collapse and Revival of American Community*, New York: Simon & Schuster 2001, s. 21.

<sup>120</sup>P. Sztompka, *Kapitał społeczny. Teoria przestrzeni międzyludzkiej*, s.293.

<sup>121</sup>F. Fukuyama, *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, Warszawa–Wrocław: Wydawnictwo PWN 1997, s. 38.

F. Fukuyama analizując kapitał społeczny najczęściej wskazuje na funkcje, jakie pełni on w życiu społeczno-gospodarczym. Stwierdza on, że kapitał społeczny zapobiega tyranii, bowiem umożliwia ludziom wspólne organizowanie się oraz działanie na rzecz wspólnych celów. Fukuyama uważał, że kapitał może być cechą najmniejszej i najbardziej podstawowej grupy społecznej jaką jest rodzina i różni się od innych form kapitału tym, że jest tworzony i przekazywany za pośrednictwem mechanizmów kulturowych: religii, tradycji, historycznego nawyku<sup>122</sup>.

Autor silnie uwydatnia zatem kulturową istotę pojęcia, podkreślając podwójną właściwość wartości i norm etycznych tworzących kapitał społeczny – z jednej strony są one wspólne dla danej grupy, z drugiej, umożliwiają skuteczne współdziałanie. Co ważne Fukuyama uważa także, że kapitał społeczny nie jest równo rozdystrybuowany pomiędzy poszczególne narody, a społeczeństwa wykazują różną skłonność do tworzenia grup, przy czym również preferencje w tworzeniu określonych typów grup są różne. U części z nich pierwotną formę organizacji społecznej stanowi rodzina i związek oparty na pokrewieństwie, inne z kolei preferują dobrowolne stowarzyszenia, odciągające jednostkę od rodziny<sup>123</sup>. To pewna osobliwa cecha kapitału społecznego, na którą autor zwraca uwagę. Mianowicie wypracowany potencjał społeczny danej grupy wraz z pewnym kontekstem istnienia, doświadczeń oraz historią budowania staje się niemożliwy do przeniesienia do innej grupy czy narodu<sup>124</sup>. Zdaniem F. Fukuyamy, jedne społeczeństwa od drugich wyróżnia tzw. „promień zaufania”, jaki tworzy się wokół określonych środowisk (rys. 1). Działanie tego promienia polega na tym, że „normy współdziałania, takie jak uczciwość i wzajemność w relacjach międzyludzkich, mogą być podzielane jedynie przez ograniczone grupy ludzi i nie obejmują pozostałych członków tego samego społeczeństwa”<sup>125</sup>. Wynika z tego, że każda grupa społeczna posiada inne cechy, które wykorzystuje w celu tworzenia i rozwoju kapitału społecznego. To też czyni ten zasób unikatowym i trudnym do operacjonalizacji.

---

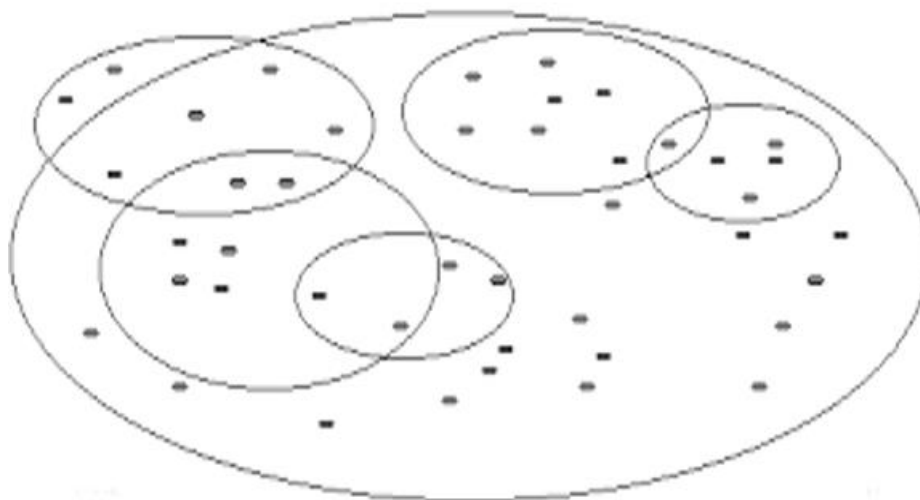
<sup>122</sup>*Ibidem*, s. 40.

<sup>123</sup>*Ibidem*.

<sup>124</sup>F. Fukuyama, *Budowanie państwa. Władza i ład międzynarodowy w XXI w.*, Poznań: Wydawnictwo Rebis, 2005, s.106.

<sup>125</sup>F. Fukuyama, *Kapitał społeczny* [w:] *Kultura ma znaczenie*, red. L.E. Harrison, S.P. Huntington, Kraków: Wydawnictwo Zysk i S-ka 2003, s. 170.

## Rysunek 1. Promień zaufania według Fukuyamy



Źródło: F. Fukuyama, *Budowanie państwa. Władza i ład międzynarodowy w XXI w.*, Wyd. Rebis, 2005, s. 5.

Koncepcje P. Bourdieu, J. Colemana, R. Putnama, F. Fukuyamy są znaczące i stanowią punkt odniesienia w wielu dyskusjach nad istotą kapitału społecznego. Każda z nich podkreśla nieco inne jego cechy. Dla P. Bourdieau, kapitał społeczny jest atrybutem jednostki, która tworzy ten zasób i go wykorzystuje, zużytkowując społeczne relacje dla własnych celów. Jak zauważa K. Kostro „Bourdieu traktuje proces tworzenia kapitału społecznego jako element strategii jednostki, której celem jest poszukiwanie korzyści (*rent-seeking*)”<sup>126</sup>. Zestawiając koncepcje Bourdieu, Colemana i Putnama, Kostro zauważa, że: „W ujęciu Colemana kapitał społeczny to bardziej dobro publiczne niż prywatne; nie jest własnością jednostki, lecz zasobem całej grupy, z którego korzystają wszyscy jej członkowie, nawet bez wkładu włożonego w jego stworzenie – dostęp do tego zasobu daje samo uczestnictwo w relacjach społecznych”<sup>127</sup>. W swoich badaniach K. Kostro zauważa, że: „Putnam potraktował kapitał społeczny w odmienny sposób niż Bourdieu i Coleman; w jego przekonaniu nie jest to cecha elit lub zamkniętych wspólnot, lecz atrybut znacznie większych struktur społecznych o poziomej budowie, łączących osoby o porównywalnej pozycji i władzy”<sup>128</sup>. Dla porównania F. Fukuyama, mówi o promieniu zaufania (*radius of trust*), który określa jako krąg osób, wśród których obowiązują normy ufności, wzajemności i współpracy. Według niego, współczesne społeczeństwo można postrzegać jako wiele nakładających się promieni zaufania. Im w większym stopniu się

<sup>126</sup>K. Kostro, *Kapitał społeczny w teorii ekonomicznej*, s. 9.

<sup>127</sup>*Ibidem*.

<sup>128</sup>*Ibidem*, s. 10.

pokrywają i im mają rozleglejszy zasięg, tym wywierają większy wpływ na rozwój społeczny i gospodarczy<sup>129</sup>.

Koncepcje te ukształtowały współczesny dyskurs na temat kapitału społecznego, są one także inspiracją dla prowadzenia wielu innych badań empirycznych.

### 1.3. Typy i funkcje kapitału społecznego

Omawiając kapitał społeczny nie sposób nie przywołać podstawowych typologii. W literaturze przedmiotu typologia kapitału społecznego opiera się na podstawie dominujących rodzajów więzi, które mogą łączyć ludzi w danej grupie. Istnieją różne podziały powiązań międzyludzkich, dokonane na przestrzeni lat przez różnych badaczy.

R. Putnam zaproponował dwa podziały kapitału społecznego. Pierwszy z nich przedstawia następujące rodzaje więzi:

- 1) „intensywne i powtarzalne,
- 2) epizodyczne,
- 3) jednopasmowe i anonimowe (np. ludzie w kolejce w sklepie, których czasem się widzi),
- 4) formalnie zorganizowane,
- 5) nieformalne (gra z kolegami w piłkę nożną),
- 6) dotyczące spraw publicznych (ochotnicza straż pożarna),
- 7) dotyczące rozrywki (klub brydżowy),
- 8) dotyczące i spraw publicznych, i prywatnych (np. Rotary Club)”<sup>130</sup>.

Pierwszy podział uwzględnia różne typy więzi, które mogą tworzyć kapitał społeczny o różnych formach spójności w środowiskach społecznych.

W drugim zaś podziale Putnam zawarł dwa rodzaje więzi: inkluzywne i ekskluzywne<sup>131</sup>. Inni badacze dokonywali podobnych kategoryzacji, nadając im własne nazwy.

---

<sup>129</sup>J. Działek, *Kapitał społeczny – ujęcia teoretyczne i praktyka badawcza*, „Studia Regionalne i Lokalne” Nr 3(45)/2011, s. 103.

<sup>130</sup>R. Putnam, *Samotna gra w kregle. Upadek i odrodzenie wspólnot lokalnych w Stanach Zjednoczonych*, s. 39; Por. K. Sierocińska, *Kapitał społeczny. Definiowanie, pomiar i typy*, s.73-74.

<sup>131</sup>K. Sierocińska, *Kapitał społeczny. Definiowanie, pomiar i typy*, s. 74.

**Tabela 2. Typy podziałów kapitału społecznego**

Robert D. Putnam	Michael Woolcock i Fabio Sabatini	Jarosław Działek	Francis Fukuyama
Kapitał społeczny inkluzywny (spajający)	Kapitał społeczny więzi – bonding social capital	Kapitał społeczny zamykający	Kultury rodzinne
Kapitał społeczny ekskluzywny (łączy)	Kapitał społeczny mostów – bridging social capital oraz kapitał społeczny powiązań – linking social capital	Kapitał społeczny otwierający	

Zródło: M. Woolcock (1998), F. Sabatini F, J. Działek (2008, s. 127–143); Por. K. Sierocińska, *Kapitał społeczny. Definiowanie, pomiar i typy*, „Studia ekonomiczne” nr 1 (LXVIII) 2011.

Różnicę pomiędzy kapitałem społecznym inkluzywnym a ekskluzywnym Putnam podsumował w następujący sposób: inkluzywny „kapitał społeczny jest [...] dobry do „przetrwania”, ale [...] (ekskluzywny) kapitał społeczny jest istotny dla »robienia postępów«”<sup>132</sup>

Na podstawie koncepcji Roberta Putnama (uzupełnionej przez Michaela Woolcocka)<sup>133</sup> można wyróżnić trzy typy kapitału społecznego:

Kapitał integracyjny „odnosi się do więzi międzyludzkich nacechowanych silnym ładunkiem emocjonalnym jako podstawą związku. Służy pomocy i potwierdza tożsamość społeczną i społeczne pozycje jednostek. Występuje w małych strukturach społecznych, jak rodzina, grupa rówieśnicza, sąsiedzka lub przyjaciół”<sup>134</sup>. Wyklucza jednak z relacji podmioty pozostające poza daną grupą społeczną. Może mieć również negatywne konsekwencje dla zbiorowości społecznej z tego powodu, że może dotyczyć grup o charakterze przestępczym.

Kapitał pomostowy odnosi się nie do bezpośredniego kręgu społecznego, ale do dalszego grona ludzi, z którymi wchodzimy w interakcję<sup>135</sup>. Są to związki, które pozwalają na szersze korzystanie z zasobów innych grup, a zatem przekraczanie możliwości płynących z uczestnictwa w jednej grupie społecznej. Kapitał pomostowy jest zatem instrumentem międzygrupowej komunikacji i równocześnie ponadgrupowej socjalizacji. Wzmacnia poczucie tolerancji i otwartości w relacjach z innymi. „Przykładem struktury, w ramach której pojawia

<sup>132</sup>R. Putnam, *Samotna gra w kręgle. Upadek i odrodzenie wspólnot lokalnych w Stanach Zjednoczonych*, s.41; Por. K. Sierocińska, *Kapitał społeczny. Definiowanie, pomiar i typy*, s.76.

<sup>133</sup>M. Woolcock, *Social Capital*, [w:] *Encyclopedia of Community*, London: Sage, 2003.

<sup>134</sup>M. Frykowski, P. Starosta, *Kapitał społeczny i jego użytkownicy*, s.43.

<sup>135</sup>R. Putman, *Bowling Alone. The Collapse and Survival of American Community*; Por. M. Frykowski, P. Starosta, *Kapitał społeczny i jego użytkownicy*, s.44.

się kapitał pomostowy jest społeczność lokalna”<sup>136</sup>. Kapitał pomostowy jest środkiem efektywnego realizowania działań na rzecz dobra wspólnego w zróżnicowanych zbiorowościach terytorialnych (wsie, miasta, regiony).

Kapitał łączący dotyczy tych relacji społecznych, które mogą wystąpić poza zasięgiem społeczności lokalnej. „Woolcock odnosi pojęcie (*linking capital*) do tych, które łączą jednostki lub grupy społeczne w systemy nierównych zasobów władzy. Innymi słowy jest to kapitał, jakim dysponuje jednostka z racji jej bezpośrednich powiązań z osobami zajmującymi ważne pozycje w strukturach władzy, zarówno na poziomie mezo, jak i makro”<sup>137</sup>.

W badaniach nad kapitałem społecznym zwraca się uwagę na rodzaj więzi, które budują jego spójność i tożsamość. Badaczka kapitału społecznego K. Sierocińska za R. Putnamiem podkreśla dwa rodzaje więzi: „Więzi inkluzywne nakierowane są do wewnątrz, pozwalają na wzmacnianie wykluczanych społeczności i grup homogenicznych, np. etnicznych organizacji bratniej pomocy. Więzi inkluzywne najbardziej przypominają więzi, jakie są w rodzinie i innych homogenicznych grupach. Wzbogacają ludzi w wartości i idee ważne dla małych kręgów społecznych, które zamykają się na konkurencyjne wizje ładu kulturowego. Więzi inkluzywne tworzą tzw. społeczny kapitał inkluzywny”<sup>138</sup>. „Więzi ekskluzywne ukierunkowane są na zewnątrz, łączą różnorodności i pozwalają na wykorzystywanie zewnętrznych aktywów i rozprzestrzenianych informacji. Tworzą społeczny kapitał ekskluzywny. Więzi ekskluzywne powstają w grupach heterogenicznych, łączących ludzi z różnych zinstytucjonalizowanych struktur, np. znajomych, sąsiadów. Istnienie tych więzi oznacza otwartość ludzi na powstanie relacji między zróżnicowanymi kategoriami społecznymi, pomimo różnic wyznawanych wartości i odmiennych zakorzenień życiowych. Są to słabe więzi pod względem emocjonalnym, jednak mogą spełniać ważną rolę np. w procesie zmian sytuacji życiowej”<sup>139</sup>.

Kapitał społeczny pełni funkcje w zależności od przyjmowanej perspektywy rozpatrywania. Można go analizować w ujęciu mikro-, mezo- i makrospołecznym<sup>140</sup>. Ujęcie mikrospołeczne odnosi się przede wszystkim do prac R. Putnama, którego wspólnotowe relacje społeczne cechuje wymiar silnego znaczenia społeczno-ekonomicznego warunkującego prawidłowe funkcjonowanie zbiorowości jako całości. Przedstawicielem perspektywy

---

<sup>136</sup>M. Frykowski, P. Starosta, *Kapitał społeczny i jego użytkownicy*, s.44.

<sup>137</sup>*Ibidem*, s.45.

<sup>138</sup>K. Sierocińska, *Kapitał społeczny. Definiowanie, pomiar i typy*, s.74.

<sup>139</sup>*Ibidem*, s.74-75.

<sup>140</sup>G. Krzyminiewska, *Znaczenie zaufania w tworzeniu kapitału społecznego. Ekonomiczny i społeczny wymiar zjawiska*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 65(2), 2003, s. 221-227.

mezostrukturalnej jest J. Coleman, którego zdaniem, kapitał społeczny tworzą po pierwsze zasoby usprawniające działania społeczne dzięki podejmowaniu skoordynowanych zadań. Z drugiej strony – „obejmuje on instytucje, które jednostka postrzega jako własne atrybuty, pomnażające jego korzyści ze współpracy i wymian”<sup>141</sup>. Perspektywę makrospołeczną odnajdujemy m.in. w pracach D. Northa i M. Olsona, którzy w nurt rozważań nad kapitałem społecznym włączają otoczenie społeczno-polityczne. Takie podejście wskazuje na powiązania i struktury o charakterze formalno-instytucjonalnym<sup>142</sup>.

Bez względu na przyjmowaną perspektywę interpretowania kapitału społecznego, jego sensem jest tworzenie wspólnego dobra i troska o nie. Główną funkcją pozostaje natomiast redukcja niepewności w życiu społeczno-gospodarczym. Niepewność, która stanowi barierę we współpracy między ludźmi oznacza, że potencjalnie pojawić się mogą koszty, których wcześniej nie przewidziano. Zwraca na to uwagę G. Krzyminiewska pisząc, że „kapitał społeczny zmniejsza koszty reprodukcji praw własności, koszty transakcyjne oraz koszty sygnalizacji zdecydowanie przyczynia się w takim kontekście do wzrostu dobrobytu społecznego w danej społeczności”<sup>143</sup>. Kapitał społeczny zwiększa też aktywność gospodarczą, dzięki czemu wydatki podmiotów gospodarczych mogą zostać przeznaczone w znacznie większym zakresie na cele produkcyjne. Można zatem postawić tezę, że najistotniejszą funkcją kapitału społecznego jest skoordynowanie działań indywidualnych i grupowych w danej gospodarce. „Kapitał społeczny pełni w tym kontekście funkcję niewidzialnej ręki działania rynku, kierującej się działaniami o charakterze ludzkim. Podstawowym motywem ludzkiego funkcjonowania jest wprawdzie własna korzyść, lecz bez kapitału społecznego taki motyw byłby źródłem przetargów oraz konfliktów, zaś ogólniej – pewnej niestabilności społecznej”<sup>144</sup>. Kapitał społeczny możemy także postrzegać jako obszar do wymiany doświadczeń pomiędzy różnymi jednostkami. W sytuacji, kiedy dochodzi do zacieśniania się pomiędzy nimi więzi, pojawia się także możliwość zwiększenia poziomu zaufania społecznego. „Dzięki podnoszeniu kapitału w społeczeństwie, czyli dzięki podejmowaniu współpracy oraz relacji międzyludzkich możliwe jest powiększanie zaufania społecznego między poszczególnymi ludźmi”<sup>145</sup>.

---

<sup>141</sup>J.S. Coleman, *Social Capital in the Creation of Human Capital*.

<sup>142</sup>D. North, *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, New York: Cambridge University Press 1990.

<sup>143</sup>G. Krzyminiewska, *Znaczenie zaufania w tworzeniu kapitału społecznego. Ekonomiczny i społeczny wymiar zjawiska*, s. 221-227; Por. E. Szymańska, A. Grzegorzczak, *Czynniki kształtowania kapitału społecznego w organizacji*, „Zeszyty Naukowe WSP” nr 4/2017, s. 18.

<sup>144</sup>G. Krzyminiewska, *Znaczenie zaufania w tworzeniu kapitału społecznego. Ekonomiczny i społeczny wymiar zjawiska*, s. 221-227; Por. E. Szymańska, A. Grzegorzczak, *Czynniki kształtowania kapitału społecznego w organizacji*, s. 18.

<sup>145</sup>A. Matysiak, *Źródła kapitału społecznego*, Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej 1999, s. 63; Por. E. Szymańska, A. Grzegorzczak, *Czynniki kształtowania kapitału społecznego w organizacji*, s. 20.

Funkcje kapitału społecznego można zdefiniować stosując podział na dwa stanowiska: strukturalne (indywidualne) i normatywne (kognitywne, zbiorowe). Podejście indywidualne do rozumienia kapitału społecznego widzimy u większości badaczy, którzy swą uwagę skupiają na tych zasobach kapitału społecznego, które przynależą do jednostki, która wchodząc w relacje z innymi czerpie korzyści, które pełniej pozwalają jej realizować swoje interesy. Ci, którzy są zwolennikami podejścia strukturalnego dzielą zasoby, którymi dysponuje jednostka na osobiste oraz społeczne. Zasoby osobiste to pozostające w posiadaniu jednostki dobra materialne bądź symboliczne, natomiast zasoby społeczne, to te, które jednostka pozyskuje wchodząc w relacje z innymi<sup>146</sup>. „Kapitał społeczny określa normy, wiedzę i postawy, które umożliwiają jednostce odpowiednie zachowanie do jej efektywnego funkcjonowania w grupie. Wskazują zarówno, jak ma zachowywać się w społeczeństwie jednostka, jak i grupa, aby uzyskać lepsze efekty podejmowanych czynności”<sup>147</sup>.

#### 1.4. Geneza i rozumienie kapitału ludzkiego

Przedmiotem zainteresowania niniejszej pracy jest kapitał społeczny i kapitał ludzki. Są one pokrewne w tym sensie, że kapitałem – zwykle pojmowanym w sensie ekonomicznym – są indywidualne i grupowe zbiorowe zasoby, nie wiążące się bezpośrednio z posiadaniem dóbr materialnych, fizycznych. Choć przyjmujemy w analizie perspektywę społeczną, nie możemy abstrahować od kapitału ludzkiego, którego elementy są „tworzywem” na bazie którego rozwijać się może kapitał społeczny.

Po raz pierwszy z pojęciem kapitału ludzkiego (KL) spotykamy się w roku 1928, kiedy to angielski ekonomista A.C.Pigou stwierdził, że „jest coś takiego jak kapitał ludzki, w który można inwestować jak w kapitał materialny”<sup>148</sup>. Jednak z próbą zdefiniowania wartości człowieka dla rozwoju gospodarki mamy do czynienia już w XVII w. za sprawą ekonomisty Sir Williama Pettego. Ekonomiczne znaczenie człowieka w kontekście posiadanych walorów jest przedmiotem nieprzerwanych dociekań od lat 50-tych i wczesnych lat 60-tych XX wieku. Choć badania nad istotą kapitału ludzkiego od tego czasu wpłynęły na zmianę postrzegania wielu zjawisk gospodarczych, społecznych czy politycznych, warto zaznaczyć, że koncepcje na temat kapitału ludzkiego nie były wówczas czymś zupełnie nowym. Fundamentalne znaczenie dla tegoż kapitału upatrywano bowiem w posiadanych umiejętnościach.

---

<sup>146</sup>N. Lin, *Social capital. A Theory of Social Structure and Action*, Cambridge University Press 2001, s. 21.

<sup>147</sup>A. Matysiak, *Źródła kapitału społecznego*, s. 63; Por. E. Szymańska, A. Grzegorzczak, *Czynniki kształtowania kapitału społecznego w organizacji*, s. 19.

<sup>148</sup>A.C. Pigou, *A Study in Public Finance*, „The Economic Journal” Volume 39, Issue 153, s.29.

Wśród prekursorskich koncepcji, na których budowała się koncepcja kapitału ludzkiego były między innymi koncepcje:

- A. Smitha, który sądził, że umiejętności i kwalifikacje nabyte przez ludzi są formą kapitału. Wśród czterech pozycji wchodzących w skład kapitału trwałego, wymienia pożyteczne umiejętności nabyte przez członków społeczeństwa. Stwierdza, że aby „nabyć takie kwalifikacje, człowiek musi przez czas kształcenia otrzymywać środki utrzymania, co jest kapitałem trwałym jakby zawartym w człowieku. Te umiejętności są częścią jego majątku, a jednocześnie częścią majątku społeczeństwa, do którego należy”<sup>149</sup>. Co więcej, podkreśla zasadność inwestowania w ten kapitał, który pomimo koniecznych nakładów, zwraca się z zyskiem.
- J.B. Sayera, który twierdził, że źródłem rozwoju gospodarczego jest nagromadzona wiedza<sup>150</sup>.
- J. Mincera, który dowodził występowanie zależności między liczbą lat poświęconych na edukację formalną, przed rozpoczęciem pracy a wysokością otrzymywanych płac. Ludzie, którzy więcej czasu poświęcili na swoją edukację, mogli liczyć na wyższe stanowiska i większe przychody<sup>151</sup>.
- G.S. Beckera, który wskazywał na edukację, jako inwestycję przynoszącą uczącemu się określoną stopę zwrotu. Becker dowodził, że:
  - dynamika wynagrodzenia pracowników zależy od stopnia posiadanych umiejętności,
  - poziom bezrobocia determinowany jest poziomem wykształcenia ludzi,
  - osoby młodsze są bardziej mobilne zawodowo, pracodawcy częściej inwestują w ich rozwój niż u starszych pracowników,
  - trening ogólny pracownika powinien być finansowany przez samego pracownika, gdyż to jemu przynosi największe korzyści,
  - trening specjalistyczny pracownika, powinien być finansowany przez pracodawcę, gdyż to jemu przynosi największe korzyści, jako beneficjentowi takiej inwestycji<sup>152</sup>.

---

<sup>149</sup>A. Smith, *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów. Tom. I*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN 2011, s. 309.

<sup>150</sup>B. Czerniachowicz, S. Marek, *Wybrane problemy rozwoju kapitału ludzkiego*, „Rozprawy i Studia” nr 547/2004, s.19.

<sup>151</sup>J. Mincer, *Investment in Human Capital and Personal Income Distribution*, „Journal of Political Economy” Vol. 66, No. 4, s. 228.

<sup>152</sup>G.S. Becker, *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*, Chicago: University of Chicago Press 1994, s. 9-43; Por. T. Bieliński, *Kapitał ludzki a innowacyjność gospodarki Chin*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne 2016, s.15.

T. Bieliński analizując prace Beckera zauważył, że Becker dowodził, że „wysoki poziom kapitału ludzkiego przyspiesza jego dalszą akumulację. Oznacza to, że państwa, w których poziom kapitału już jest wysoki, mogą szybciej go rozwijać”<sup>153</sup>.

- B.A. Weisbroada, który twierdził, że „przyrost wiedzy w społeczeństwie powoduje wzrost produktywności oraz, że edukacja danej osoby ma także skutki dla jej otoczenia społeczno-zawodowego”<sup>154</sup>.
- J. Schumpetera, który zwracał uwagę na znaczenie wiedzy dla innowacyjności. W „Teorii wzrostu gospodarczego”, pisał o „konieczności ciągłego poszukiwania nowych dróg, nowatorskich rozwiązań, o koncepcji wytrącenia gospodarki z utartych kolein za pomocą wiedzy i kreatywności podmiotów w tej gospodarce działających”<sup>155</sup>.
- P.F. Druckera, który również podkreślał rolę inwestycji w kapitał ludzki. Twierdził, że: „wiedza jest największym kosztem, największą inwestycją i najważniejszym produktem nowoczesnej gospodarki”<sup>156</sup>. Analizując słowa P. Druckera stwierdzamy, że wiedza jest najistotniejszym zasobem, który powoduje, że organizacja tworzy wartość.<sup>157</sup>
- S. Shanea, który wskazuje na takie czynniki warunkujące rozwój kapitału ludzkiego jak komunikacja oraz dostęp do informacji. Twierdzi, że „komunikacja zwiększa innowacyjność, ponieważ wiele wynalazków wymaga współpracy i wkładu wielu osób w tworzone dzieła”<sup>158</sup>. Innowacje coraz rzadziej powstają jako twory wybitnych jednostek. Coraz częściej są one owocem zespołów ludzi pracujących nad danym zagadnieniem. Dlatego komunikacja wewnątrz tych innowacyjnych grup jest kluczowa dla osiągnięcia dobrych rezultatów<sup>159</sup>.
- L. Edvinssona, który łączył wiedzę, umiejętności, doświadczenie i kreatywność pracowników, a także uwzględniał je w tworzeniu wartości przedsiębiorstwa<sup>160</sup>.
- M.A. Weresy, który wskazywał na znaczenie tegoż kapitału dla wzrostu innowacyjności. Identyfikował kapitał jako poziom wykształcenia, strukturę

---

<sup>153</sup>G.S. Becker, K.M. Murphy, R. Tamura, *Human Capital, Fertility and Economic Growth*, „The Journal of Political Economy” Vol.98, No.5, s.35; Por. T. Bieliński, *Kapitał ludzki a innowacyjność gospodarki Chin*, s. 30.

<sup>154</sup>T. Bieliński, *Kapitał ludzki a innowacyjność gospodarki Chin*, s.15.

<sup>155</sup>M. Niklewicz-Pijaczyńska, M. Wachowska, *Wiedza-Kapitał Ludzki-Innowacje*, Wrocław 2012, s.17.

<sup>156</sup>P.F. Drucker, *The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society*, Piscataway: Transaction Publishing 1969, s. 264.

<sup>157</sup>A.J. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Warszawa: Poltext 2000, s. 76; Por. M. Niklewicz-Pijaczyńska, M. Wachowska, *Wiedza-Kapitał Ludzki-Innowacje*, s.12.

<sup>158</sup>S. Shane, *Why do some societies invent more than others?*, „Journal of Business Venturing” No.7, s.29.

<sup>159</sup>N. Pfefferman, M. Hulsman, *Communication of Innovation: Marketing, Diffusion and Frameworks*, [w:] *Strategies and Communications for Innovations*, red. N. Pfefferman, M. Hulsman Springer, 2011, s. 99.

<sup>160</sup>R.S. Kaplan, D. P. Norton, *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działania*, Warszawa: Wydawnictwo PWN 2001, s. 190-191.

zatrudniania i kadre badawczą w danym państwie, jako najważniejsze czynniki innowacyjności gospodarki<sup>161</sup>.

- S.R. Domańskiego, który uważa, że: „w kształtowaniu innowacyjności firmy dużą rolę odgrywa zasób wiedzy, umiejętności, zdrowia i witalności, zawarty w danym społeczeństwie i określany jako kapitał ludzki”<sup>162</sup>.
- M. Dolińskiej, która kapitał ludzki rozumie jako kompetencje i zdolności ludzi do rozwoju wiedzy oraz wdrażania innowacji. Do elementów KL należy również zaliczyć stałe podnoszenie ich kwalifikacji i umiejętności w trakcie praktycznego wykorzystywania wiedzy jako rezultatu osiągnięć nauki, sfery badań i rozwoju w procesach innowacji<sup>163</sup>.
- M. Makucha, który wskazuje, że w kapitale tym „ukryte są elementy niematerialne – zdolności, wiedza oraz nabyte umiejętności poszczególnych pracowników”<sup>164</sup>.
- W. Jareckiego, który zauważa, iż główną rolę w teorii kapitału ludzkiego odgrywa szeroko rozumiane kształcenie, które jest odpowiedzią na wyzwania szybko zmieniającej się współczesnej rzeczywistości, natomiast „wszelki postęp pojawia się również jako efekt określonych działań i nakładów ucieleśnionych w człowieku”<sup>165</sup>.
- H. Króla i A. Ludwiczynskiego, którzy uznają, że kapitał ludzki to ogół specyficznych cech i właściwości ucieleśnionych w człowieku, które mają określoną wartość oraz stanowią źródło przyszłych dochodów pracownika<sup>166</sup>.
- J. Czapińskiego, który stwierdza, że KL, to „indywidualna konkurencyjność oparta na zasobach intelektualnych, motywacyjnych i symbolicznych (np. prestiż). Wskaźnikami tych zasobów mogą być: wykształcenie, doświadczenie zawodowe, migracje”<sup>167</sup>.

Analizując koncepcje kapitału ludzkiego nieuchronnie nawiązujemy do kapitału społecznego. Mimo tego, że pojęcia kapitału społecznego i kapitału ludzkiego często łączą się ze sobą i wzajemnie uzupełniają, zamienne ich stosowanie stanowi nadużycie. Dlatego właśnie w kolejnym punkcie dokonam odróżnienia kapitału społecznego i kapitału ludzkiego.

---

<sup>161</sup>M.A. Weresa, *Wpływ handlu zagranicznego i inwestycji bezpośrednich na innowacyjność polskiej gospodarki*, Warszawa: Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej 2002, s.16.

<sup>162</sup>S.R. Domański, *Kapitał ludzki i wzrost gospodarczy*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN 1993, s.16.

<sup>163</sup>M. Dolińska, *Innowacje w gospodarce opartej na wiedzy*, Warszawa: PWE 2010, s.8.

<sup>164</sup>M. Makuch, *Kapitał ludzki – próba definicji*, [w:] *Kapitał ludzki i społeczny. Wybrane problemy teorii i praktyki*, red. D. Moroń, Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego 2009, s.13.

<sup>165</sup>W. Jarecki, *Koncepcja kapitału ludzkiego* [w:] *Kapitał ludzki w gospodarce*, Szczecin: Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego 2003, s.33.

<sup>166</sup>A. Mazurkiewicz, *Kapitał ludzki w procesie kształtowania sprawności organizacji*, Rzeszów: Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego 2010, s. 47.

<sup>167</sup>J. Czapiński, *Kapitał ludzki i kapitał społeczny a dobrobyt materialny. Polski paradoks*, s. 5.

## 1.5. Kapitał społeczny i kapitał ludzki – analiza porównawcza

Podstawowe różnice omawianych koncepcji trafnie wskazuje J. Czapiński, odwołując się do zdolności do konkurowania, która w przypadku kapitału ludzkiego ma charakter indywidualny i oparta jest na zasobach intelektualnych, motywacyjnych i symbolicznych, w przypadku kapitału społecznego natomiast zakłada charakter zbiorowy, oparty na wzajemnych relacjach członków danej grupy<sup>168</sup>. Kapitał społeczny w przeciwieństwie do ludzkiego, nie jest zasobem przynależnym do jednostki. Istnieje w powiązaniach pomiędzy poszczególnymi aktorami sieci powiązań i relacji, umożliwiając im dostęp do zasobów, które posiadają pozostali uczestnicy sieci<sup>169</sup>.

Mając w pamięci to podstawowe rozróżnienie i analizując różnorodne poglądy na temat istoty kapitału ludzkiego, które odnaleźć można w literaturze przedmiotu, należy wskazać na główne grupy działań rozwijających ludzkie umiejętności, które są określane jako inwestycje w człowieka, w ludzkie życie czy rozwój zasobów jednostki. Stanowią je następujące komponenty: formalne kształcenie szkolne na wszystkich poziomach edukacji, szkolenia w czasie pracy, programy studiów dla dorosłych, usługi związane z ochroną zdrowia wpływające na witalność i długość życia człowieka, migracje ludzi spowodowane chęcią znalezienia lepszego zatrudnienia czy też dostosowywania się do zmieniających się warunków, jak również poszukiwania informacji na temat sytuacji ekonomicznej firm oraz perspektyw zawodowych, a także badania naukowe<sup>170</sup>. Inwestycje w kapitał ludzki mogą być zatem dokonywane w ramach różnych form organizacyjnych. Terminu kapitał ludzki używa się w różnych obszarach związanych z funkcjonowaniem społecznym człowieka, niemniej jednak najczęściej wykorzystywany jest on w odniesieniu do sektora edukacyjnego różnego szczebla oraz rynku pracy. Wskazane powyżej elementy odgrywają główną rolę w mającej swoje początki w latach 60-tych XX wieku teorii kapitału ludzkiego, która głosi, „iż w procesie edukacji ludzie rozwijają swoje umysłowe zdolności, a także umiejętności techniczne, dzięki czemu zwiększa się ich potencjał produkcyjny jako siły roboczej na rynku pracy<sup>171</sup>.

---

<sup>168</sup>*Ibidem*, s.5-6.

<sup>169</sup>A. Portes, *Social capital. Its origins and applications in modern sociology*, s.1-25.

<sup>170</sup>S.R. Domański, *Kapitał ludzki i wzrost gospodarczy*, s. 20.

<sup>171</sup>J.U. Ogbu, *Investment in Human Capital: Education and Development in Stockton, California and Gwembe, Zambia* [w:] *Opportunity, Constraint, and Change: Essays in Honor of Elizabeth Colson*, red. J. Glazier, M. Lowy, K.T. Molohon, The Kroeber Anthropological Society Papers, 1984, s.104; Por. A. Sobczak, *Teorie kapitału ludzkiego – konteksty edukacji i rynku pracy* „Przegląd Pedagogiczny” nr 2 (21), s. 273.

Sam termin „kapitał ludzki” (ang. *human capital*) nie jest pojęciem nowym. Jak pisałam wcześniej, powstał on w 1928 roku za sprawą angielskiego ekonomisty Pigou, który jako pierwszy stwierdził, że „jest coś takiego jak kapitał ludzki, w który można inwestować jak w kapitał materialny”<sup>172</sup>. Choć pierwsze badania w obszarze „kapitału ludzkiego” prowadził już 400 lat wcześniej William Petty, tym terminem się nie posługiwał. Petty uważał, że na „wartość” człowieka składa się jego wiek, stan zdrowia, wykonywany zawód, a co najważniejsze – posiadane przez niego umiejętności<sup>173</sup>.

Pojęcie kapitału ludzkiego – przy uznaniu jego wewnętrznej niejednorodności – można określić jako zasób wiedzy, umiejętności, zdrowia, energii witalnej zawartej w społeczeństwie. Zasób ten jest dany przez genetyczne cechy danej populacji raz na zawsze, ale można go powiększać drogą inwestycji zwanych inwestycjami w człowieka: ludzi, w kapitał ludzki, w ludzkie życie<sup>174</sup>.

„Można zidentyfikować wiele powiązań i podobieństw pomiędzy koncepcjami kapitału ludzkiego i kapitału społecznego, które wskazują na rolę człowieka, jego możliwości, ale jednocześnie, odwołując się do terminu „kapitał”, wskazują na konieczność nie tylko gromadzenia, budowania określonych zasobów, ale także na umiejętne ich wykorzystywanie”<sup>175</sup>.

Główne różnice pomiędzy kapitałem społecznym a kapitałem ludzkim przedstawia poniższa tabela.

**Tabela 3. Kapitału społeczny a kapitał ludzki – analiza porównawcza**

KAPITAŁ LUDZKI	KAPITAŁ SPOŁECZNY
Dotyczy jednostek	Dotyczy grup
Odnosi się do cech, umiejętności, wiedzy	Odnosi się do relacji między ludźmi
Koncepcje kapitału ludzkiego odnoszą się do ekonomicznych zachowań jednostek, szczególnie do nabywania przez nie wiedzy i umiejętności pozwalających na zwiększenie ich wydajności i zarobków.	Koncepcje kapitału społecznego skupiają się na sieciach powiązań i analizie norm, które je regulują. Są osadzone w ilości i jakości społecznych relacji.

<sup>172</sup>A.C. Pigou, *A Study in Public Finance*, s.29.

<sup>173</sup>W. Jarecki, *Koncepcja kapitału ludzkiego*, s. 16-28.

<sup>174</sup>S.R. Domański, *Kapitał ludzki i wzrost gospodarczy*, s.16-19.

<sup>175</sup>U. Gołaszewska-Kaczan, *Kapitał ludzki i kapitał społeczny – konceptualizacja pojęć, zależności*, [w:] *Fundusze europejskie w polityce spójności*, red. A. Augustyn, H. Ostapowicz, Białystok 2013, [https://repozytorium.uwb.edu.pl/jspui/bitstream/11320/13375/1/U\\_Golaszewska\\_Kaczan\\_Kapital\\_ludzki\\_i\\_kapital\\_spooleczny.pdf](https://repozytorium.uwb.edu.pl/jspui/bitstream/11320/13375/1/U_Golaszewska_Kaczan_Kapital_ludzki_i_kapital_spooleczny.pdf)[02.08.2021].

KAPITAŁ LUDZKI	KAPITAŁ SPOŁECZNY
Zakłada się, że inwestowanie w wiedzę i umiejętności jednostek opłaca się ekonomicznie – zarówno im samym, jak i szerszym grupom, a w efekcie – społeczeństwu.	Zakłada się, że dla kształtowania spójności grup i dla osiągnięcia sukcesu (w tym ekonomicznego), bardzo ważne jest zaufanie między stronami rynku pracy czy organizacji.

Źródło: J.M.Szaban „Rynek pracy w Polsce i w Unii Europejskiej”(2013).

### 1.5.1. Działania wspierające rozwój kapitału ludzkiego i społecznego

Podstawowym czynnikiem rozwoju kapitału ludzkiego jest edukacja, której rozwój zależy od innowacyjności gospodarki<sup>176</sup>. Dlatego też inwestycje w edukację stały się ważnym składnikiem strategii rozwoju wielu państw i regionów<sup>177</sup>. W działania na rzecz rozwoju edukacji angażuje się także Unia Europejska, która promując określoną politykę decentralizacji wzmacnia regionalne gospodarki mając na celu umocnienie jej produktywności i innowacyjności<sup>178</sup>. W tę problematykę wpisuje się także odwołanie do teorii kapitału ludzkiego oraz jego roli w rozwoju regionalnym. Współcześnie kapitał ludzki traktowany jest jako jeden z najcenniejszych i najistotniejszych elementów, będących spoiwem danej organizacji oraz głównym czynnikiem gwarantującym przewagę rynkową. „Jest teorią — dziś już doskonale potwierdzoną w praktyce — że człowiek jest najcenniejszym elementem zasobów przedsiębiorstwa”<sup>179</sup>. „Kapitał ludzki nie tylko warunkuje poziom innowacyjności gospodarki i całego społeczeństwa, zdolność przyswajania i wdrażania światowych osiągnięć, ale także umożliwia: unowocześnianie różnego rodzaju struktur, przemiany instytucjonalne, kształtowanie nowoczesnej infrastruktury różnego typu oraz propagowanie i upowszechnianie nowoczesnych wzorców konsumpcji i jakości życia”<sup>180</sup>.

<sup>176</sup>T. Bieliński, *Kapitał ludzki a innowacyjność gospodarki Chin*, s.30.

<sup>177</sup>*Ibidem*, s.31.

<sup>178</sup>I. Sagan, *Współczesne studia regionalne – teoria i metodologia, a także praktyka*, „Studia Regionalne i Lokalne” nr 2(16)/2004, s. 25; Por. D. Janik-Lis, *Nowa perspektywa finansowania 2021-2027. Wykorzystanie coachingu jako mechanizmu wsparcia kapitału ludzkiego w obszarze edukacji i podnoszenia kompetencji dopasowanych do potrzeb nowoczesnej gospodarki*, [w:] *Współczesne trendy w zarządzaniu*, red. M. Mazur, Warszawa: Wydawnictwo AEH 2022, s.191.

<sup>179</sup>*Kapitał ludzki jako wartość firmy. Narzędzie Pomiaru Kapitału Ludzkiego – wdrożenie, analiza i wnioski*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2015, [https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/parp%20%20kapitał%20ludzki\\_\\_mm.pdf](https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/parp%20%20kapitał%20ludzki__mm.pdf) [02.08.2021], Por. D. Janik-Lis, *Nowa perspektywa finansowania 2021-2027. Wykorzystanie coachingu jako mechanizmu wsparcia kapitału ludzkiego w obszarze edukacji i podnoszenia kompetencji dopasowanych do potrzeb nowoczesnej gospodarki*, s.191.

<sup>180</sup>K. Makowski, *Kapitał ludzki w skali mikroekonomicznej*, „Monografie i Opracowania. Szkoła Główna Handlowa” nr 470, 2000, s.11; Por. D. Janik-Lis, *Nowa perspektywa finansowania 2021-2027. Wykorzystanie coachingu jako mechanizmu wsparcia kapitału ludzkiego w obszarze edukacji i podnoszenia kompetencji dopasowanych do potrzeb nowoczesnej gospodarki*, s.191.

W perspektywie finansowania Unii Europejskiej na lata 2021-2027 dużą rolę odgrywa dalszy rozwój umiejętności społecznych i podnoszenia kompetencji, jak czytamy w dokumencie *Umowy Partnerstwa dla Realizacji Polityki Spójności 2021-2027 w Polsce*. Jednym z głównych celów tematycznych w dalszym ciągu pozostaje inwestowanie w edukację, umiejętności i ideę uczenia się przez całe życie. Wsparcie działań w obszarze edukacji dotyczy powiązania wiedzy i kompetencji z wymogami współczesnej gospodarki i rynku pracy. W dobie dzisiejszych wyzwań organizacje coraz większą uwagę skupiają na kapitale ludzkim, który traktowany jest jako kluczowa wartość i źródło wzrostów. Wspierając koncepcję praktycznego inwestowania w kapitał ludzki Unia Europejska odgrywa znaczącą rolę zaliczając go do swoich najcenniejszych zasobów. Analizując natomiast strategiczne dokumenty programowe UE, można stwierdzić, że logika programowania wsparcia finansowego UE koncentruje się na rozwoju kapitału ludzkiego, postrzegając w jego wzroście spójność społeczną i gospodarczą<sup>181</sup>. Analizując źródła danych, na których można oprzeć się podczas identyfikowania potrzeb oraz monitorowania zapotrzebowania na kompetencje potrzebne do sprawnego funkcjonowania we współczesnym społeczeństwie, np. „Analiza zapotrzebowania na kompetencje w gospodarce i na rynku pracy wraz z badaniem wartości docelowej wspólnego wskaźnika długoterminowego PO WER (Program Operacyjny Wiedza Edukacja Rozwój) w obszarze szkolnictwa wyższego”, opublikowanego w 2019 r. przez konsorcjum Uniwersytet Jagielloński - Centrum Ewaluacji i Analiz Polityk Publicznych, Idea Instytut, w analizie potrzeb kompetencyjnych wyraźnie widać wskazanie na kompetencje, które są ważne dla większości stanowisk specjalistycznych: „współpraca w grupie, bycie komunikatywnym i jasne przekazywanie myśli, kreatywność (bycie innowacyjnym, generowanie nowych rozwiązań i pomysłów) oraz łatwe nawiązywanie kontaktów. Raport podkreśla również, że na rynek pracy i potrzeby kompetencyjne pracodawców coraz silniejszy wpływ będą miały trzy mega-trendy: globalizacja, postęp technologiczny i zmiany demograficzne”<sup>182</sup>. Rozwijająca się dynamicznie gospodarka wymaga zatem od osób nie tylko odpowiednich umiejętności praktycznych, ale również gotowości do zmian, elastyczności czy kreatywności. „Obecnie wiedza i kompetencje nabyte w procesie edukacji dezaktualizują się w szybkim tempie. Nierzadko, od momentu rozpoczęcia edukacji przez przyszłego pracownika do momentu jej zakończenia, potrzeby pracodawców zmieniają

---

<sup>181</sup>Umowa Partnerstwa dla Realizacji Polityki Spójności 2021-2027 w Polsce, Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej, Warszawa 2022.

<sup>182</sup>Strategia Rozwoju Kapitału Ludzkiego, Ministerstwo Rozwoju, Pracy i Technologii, Warszawa 2020; Por. D. Janik-Lis, *Nowa perspektywa finansowania 2021-2027. Wykorzystanie coachingu jako mechanizmu wsparcia kapitału ludzkiego w obszarze edukacji i podnoszenia kompetencji dopasowanych do potrzeb nowoczesnej gospodarki*, s.191.

się, co w konsekwencji powoduje niedopasowanie kompetencyjne, tak często zauważane przez pracodawców. Stąd konieczne jest zwiększenie zaangażowania pracodawców w proces podnoszenia kompetencji swoich i swoich pracowników oraz wspierania idei uczenia się przez całe życie. Rozwiązaniem jest rozwijanie i wspieranie przez państwo krótkich form uczenia się, które uzupełniają lub aktualizują wiedzę i umiejętności osób, które zakończyły formalny proces edukacji”<sup>183</sup>. „Także przed samym systemem edukacji wyzwaniami pozostają dalsze doskonalenia w kierunku bardziej praktycznego podejścia do kształcenia i jego lepsze dopasowanie do wymagań stawianych przez współczesny rynek pracy”<sup>184</sup>.

Zwłaszcza działania podejmowane w ramach Celu 4 polityki spójności, Europa o silniejszym wymiarze społecznym<sup>185</sup> mają za zadanie wypełnianie zapisów zaleceń Rady UE odnoszących się do poprawy życia społecznego w obszarze wyższej jakości i sprawności społecznej. „CP4 został wybrany ze względu na dążenie Polski do poprawy wykorzystania kapitału ludzkiego na rynku pracy, poprawy jego jakości oraz zwiększenia poziomu spójności społecznej i dostępności świadczonych usług społecznych i zdrowotnych. Realizacja CP4 przyczyni się do budowy gospodarki o silniejszym wymiarze społecznym oraz do przejścia na gospodarkę opartą na wiedzy. W dalszym ciągu celem będzie zapewnienie wysokiego poziomu zatrudnienia, kształcenia i szkolenia, opieki zdrowotnej, włączenia społecznego oraz aktywnego uczestnictwa w społeczeństwie. Obszar ten będzie obejmował; upowszechnianie i podnoszenie jakości edukacji, rozwój potencjału szkół do wyposażania uczniów i nauczycieli w pożądane kompetencje, kształtowanie umiejętności cyfrowych, rozwój edukacji włączającej, profesjonalizację kształcenia w szkołach zawodowych, rozwój nowoczesnego szkolnictwa wyższego, rozwój i zwiększenie uczestnictwa w formach uczenia się przez całe życie, równy dostęp do kształcenia i szkolenia na wszystkich poziomach, a przede wszystkim podniesienie

---

<sup>183</sup>Strategia Rozwoju Kapitału Ludzkiego, Ministerstwo Rozwoju, Pracy i Technologii; Por. D. Janik-Lis, *Nowa perspektywa finansowania 2021-2027. Wykorzystanie coachingu jako mechanizmu wsparcia kapitału ludzkiego w obszarze edukacji i podnoszenia kompetencji dopasowanych do potrzeb nowoczesnej gospodarki*, s.191.

<sup>184</sup>D. Janik-Lis, *Nowa perspektywa finansowania 2021-2027. Wykorzystanie coachingu jako mechanizmu wsparcia kapitału ludzkiego w obszarze edukacji i podnoszenia kompetencji dopasowanych do potrzeb nowoczesnej gospodarki*, s.192.

Wpływ na przygotowanie nowoczesnych kadr dla polskiego przemysłu ma także jakość i atrakcyjność szkolnictwa branżowego. Zapewnienie odpowiednio wykwalifikowanej kadry gotowej do stosowania najnowszych technologii może istotnie wpłynąć na zwiększenie globalnej konkurencyjności polskiej gospodarki. Perspektywa finansowania do roku 2027 stwarza okazję do praktycznego inwestowania w kapitał ludzki poprzez wsparcie działań m.in. ukierunkowanych na poprawę jakości edukacji i podnoszenie kompetencji.

<sup>185</sup>Zgodnie z *Umową Partnerstwa dla Realizacji Polityki Spójności 2021-2027 w Polsce* wyznaczono sześć celów polityki spójności: Cel 1: Bardziej konkurencyjna i inteligentna Europa, Cel 2: Bardziej przyjazna dla środowiska niskoemisyjna Europa, Cel 3: Lepiej połączona Europa, Cel 4: Europa o silniejszym wymiarze społecznym, Cel 5: Europa bliżej obywateli, Cel 6: Łagodzenie skutków transformacji w kierunku gospodarki neutralnej dla klimatu.

jakości edukacji oraz jej większego powiązania z rynkiem pracy”<sup>186</sup>. Analizując zakres interwencji w perspektywie finansowania do roku 2027 wyraźnie widać, że Unia Europejska stwarza okazję do praktycznego inwestowania w kapitał ludzki poprzez wsparcie działań ukierunkowanych na szeroko pojętą poprawę jakości życia społecznego. Wynika to z faktu, iż interwencja europejska skoncentrowana pozostaje na działaniach nastawionych na podnoszenie jakości kapitału ludzkiego oraz osiągnięciu jak najwyższego stopnia spójności społecznej, zmierzając przede wszystkim do powiązania wiedzy i kompetencji z wymogami gospodarki i potrzeb rynku pracy.

## **1.6. Jakość życia i kapitał społeczny w Polsce w badaniach**

Dokonując analizy dostępnych badań naukowych w obszarze kapitału społecznego, których wyniki przedstawiają poniżej, widzimy związki kapitału społecznego i zaufania, które determinuje spójność społeczną. Badania pokazują nam także związek kapitału społecznego z rozwojem biznesu, wpływem na zaangażowanie pracowników oraz zdolnością do pracy osób starszych.

### **1.6.1. Badania spójności społecznej 2018**

Jednym z najistotniejszych aspektów związanych z kapitałem społecznym jest zaufanie. Sztompka, Putnam oraz amerykański politolog Francis Fukuyama podkreślają rolę zaufania, jako elementu kapitału społecznego. Ten ostatni pisze, że: „kapitał społeczny oznacza siłę zbiorowości wynikającą z rozpowszechnienia się zaufania w obrębie społeczeństwa czy jego segmentów”<sup>187</sup> oraz, że „społeczeństwo o wysokim poziomie zaufania potrafi urządzić swoje środowisko pracy w bardziej elastyczny i wygodny sposób, przenosząc część odpowiedzialności na niższe poziomy organizacji. Natomiast w społeczeństwach o niskim poziomie zaufania pracownicy muszą być zamknięci w ramach biurokratycznych przepisów”<sup>188</sup>.

---

<sup>186</sup>Projekt Umowy Partnerstwa dla realizacji Polityki Spójności 2021-2027 w Polsce; por. D. Janik-Lis, *Nowa perspektywa finansowania 2021-2027. Wykorzystanie coachingu jako mechanizmu wsparcia kapitału ludzkiego w obszarze edukacji i podnoszenia kompetencji dopasowanych do potrzeb nowoczesnej gospodarki*, s.192-193.

<sup>187</sup>F. Fukuyama, *Trust. The Social Virtues and the Creation of Property*, New York: Free Press 1995, s. 26; Por. P. Sztompka, *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, s. 190.

<sup>188</sup>F. Fukuyama, *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, s. 44.

Poziom zaufania społecznego jest czasem łączony z wielkością kapitału społecznego. Według Putnama zależność między tymi elementami istnieje i jest silna, ale nie można jej jednoznacznie identyfikować. Zatem poziom zaufania, mierzony np. za pomocą badań ankietowych, może być istotnym, ale nie jedynym wskaźnikiem kapitału społecznego<sup>189</sup>.

Na podstawie badań i analiz dotyczących „poziomu zaufania na ogół bierze się pod uwagę zaufanie do ludzi (tzw. zaufanie interpersonalne – *interpersonal trust*) oraz zaufanie do instytucji (*institutional trust*). Przy czym w przypadku zaufania do ludzi uwzględnia się zarówno zaufanie do różnych grup osób (tzw. zaufanie ograniczone – *limited trust*), jak również zaufanie do ludzi ogólnie rzecz biorąc (zaufanie ogólne/uogólnione – *generalised trust*)”<sup>190</sup>. Tożsame podejście zostało zastosowane w analizie zaufania mieszkańców Polski, opartej na wynikach badania spójności społecznej w 2018 roku, gdzie najwięcej uwagi poświęcono zaufaniu ogólnemu, które często traktuje się jako jedną z podstawowych miar kapitału społecznego.

Analizując wspomniane wyniki badania spójności społecznej 2018 można stwierdzić, iż „poziom zaufania do instytucji w Polsce odzwierciedla społeczną ocenę kompetencji, wiarygodności, uczciwości i skuteczności funkcjonowania branż pod uwagę w badaniu instytucji w odniesieniu do oczekiwań obywateli”<sup>191</sup>.

Spośród 10 instytucji życia publicznego, do których zaufanie było mierzone w badaniu spójności społecznej 2018, relatywnie małym zaufaniem społecznym obdarzano banki (58%), a jeszcze mniejszym instytucje władzy (ustawodawczej, wykonawczej i sądowniczej). Zaufanie do władz lokalnych miasta/gminy miało ponad 56% osób<sup>192</sup>.

Zaufanie do ludzi jak wcześniej wspomniałam, często bywa traktowane jako jedna z podstawowych miar kapitału społecznego. Również „relacje społeczne zależą od kondycji zaufania jakim ludzie się wzajemnie darzą lub nie. W pewnym uproszczeniu można powiedzieć, że poziom zaufania między ludźmi mówi o jakości tych relacji i otwartości we wzajemnych kontaktach”<sup>193</sup>. „Podobnie jak w przypadku zaufania do instytucji publicznych, tak również w przypadku zaufania w sferze relacji prywatnych, poziom ufności zależy od adresatów (podmiotów) zaufania”<sup>194</sup>. Z dalszej analizy raportu spójności społecznej wynika, iż,

---

<sup>189</sup>R. Putnam, *Making Democracy Work: Civic Tradition in Modern Italy*, Princeton University Press 1993, s.35.

<sup>190</sup>Rozróżnienie takie stosowane jest m.in. w opracowaniu OECD poświęconemu teorii i praktyce pomiaru zaufania. *OECD Guidelines on Measuring Trust*, Paris: OECD Publishing 2017, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264278219-en>; Por. *Jakość życia i kapitał społeczny w Polsce. Wyniki badania spójności społecznej 2018*, Warszawa 2020, s. 159.

<sup>191</sup>*Jakość życia i kapitał społeczny w Polsce. Wyniki Badania spójności społecznej 2018*, s. 160.

<sup>192</sup>*Ibidem*.

<sup>193</sup>*Ibidem*, s. 161.

<sup>194</sup>*Ibidem*.

mieszkańcy Polski mają zaufanie głównie do osób z najbliższego otoczenia, które znają osobiście i z którymi generalnie pozostają w kontakcie. W 2018 r. prawie wszyscy ufali swojej najbliższej rodzinie (ok. 98%) i tylko w nieco mniejszym stopniu przyjaciółom i znajomym (ok. 94%). Wysokim poziomem zaufania cieszą się również osoby, z którymi na co dzień pracujemy (ok. 82%) oraz sąsiedzi (ok. 75%). „Odczuwany poziom zaufania do innych ludzi jest efektem jednoczesnego oddziaływania wielu czynników”<sup>195</sup>. Na potrzeby omawianej analizy, zbudowano trzy modele regresji logistycznej. Pierwszy z modeli służył niejako dekompozycji ogólnego wskaźnika zaufania na wskaźniki cząstkowe. Pozwalał odpowiedzieć na pytanie, „czy i w jakim stopniu na poziom ogólnego zaufania do ludzi ma wpływ poziom zaufania do poszczególnych grup ludzi i różnych instytucji”<sup>196</sup>. Drugi z modeli pokazuje, jaki wpływ na zaufanie do ludzi ogólnie rzecz biorąc ma rodzaj i poziom sieciowego kapitału społecznego (stowarzyszeniowy, towarzysko-sąsiedzki oraz rodzinny). Punktem wyjścia dla trzeciego modelu stanowi Model 2, ale oprócz „sieciowego kapitału społecznego uwzględniono w nim dodatkowo różne charakterystyki demograficzne i społeczne poszczególnych osób, takie jak: płeć, wiek, wykształcenie, aktywność ekonomiczną, zawód, niepełnosprawność, poziom zaangażowania religijnego oraz sytuację materialną i klasę miejscowości zamieszkania”<sup>197</sup>.

Przeprowadzona analiza pokazuje, że w Polsce w 2018 r. poziom ogólnego zaufania kształtowany był głównie poprzez relacje i zaufanie w sferze życia prywatnego. Zdecydowanie słabszy wpływ – w porównaniu z zaufaniem w sferze prywatnej – miało zaufanie do instytucji publicznych.

„Większe różnice w poziomie ogólnego zaufania zaobserwowano pomiędzy różnymi grupami wieku. Ogólnie rzecz biorąc bardziej ufne okazały się osoby starsze niż młodsze. W grupach wieku 16–44 lata ludziom ogólnie rzecz biorąc ufało 75–78% osób (w wieku co najmniej 16 lat), natomiast w starszych przedziałach wieku (od 45 roku życia) – od 80 do 87% osób”<sup>198</sup>. „Warto pamiętać, że zaufanie buduje i podtrzymuje różne rodzaje kapitału społecznego. A więc zaufanie wpływa na stan kapitału społecznego. Z drugiej strony, poprzez efekty socjalizacyjne, zwłaszcza u ludzi młodych, funkcjonujących w społecznościach z określonym stopniem kapitału społecznego, zaufanie kształtuje się dzięki istniejącym relacjom społecznym, kulturze współpracy i wsparcia”<sup>199</sup>. W badaniach zwraca się uwagę, że wartość zaufania wpływa na jakość kapitału społecznego. Zaufanie tworzy się dzięki zachodzącym

---

<sup>195</sup>*Ibidem*, s. 163.

<sup>196</sup>*Ibidem*, s. 164.

<sup>197</sup>*Ibidem*.

<sup>198</sup>*Ibidem*, s. 167.

<sup>199</sup>*Ibidem*, s. 164.

interakcjom społecznym. W ten sposób tworzy się kultura wsparcia i współpracy. Bez wartości zaufania następuje stopniowa erozja wartości społecznych<sup>200</sup>.

### 1.6.2. Kapitał społeczny i zaufanie w Polskim biznesie 2015

Raport: „Kapitał społeczny i zaufanie w Polskim biznesie 2015”, który powstał w celu diagnozy stanu faktycznego oraz chęci zwrócenia uwagi na konieczność budowania kapitału zaufania wśród polskich przedsiębiorców wyraźnie pokazuje skalę nieufności w polskim biznesie, która wciąż jest duża.

Wzrost gospodarczy nie jest wynikiem pobudzonym jedynie przez instrumenty czysto rynkowe jak np. stopy procentowe, kurs walutowy czy podatki. Wymienione instrumenty będą mieć niewielki rezultat, jeśli w społeczeństwie nie nastąpi modyfikacja przekonania dotycząca uczciwości prowadzenia biznesu. Istnieje silna zależność pomiędzy poziomem kapitału społecznego, a przyrostem gospodarczym. Narody, które charakteryzują się wysokim poziomem kapitału społecznego mają wysoki poziom dobrobytu. Kapitał społeczny redukuje bowiem koszty transakcji i obniża ryzyko związane z prowadzeniem biznesu w danym kraju. Dodatkowo przedsiębiorcy, którym zależy na dobrej opinii, nie ryzykują nieuczciwym biznesowym zachowaniem, które mogłoby skutkować wykluczeniem z grona podmiotów, którym warto ufać<sup>201</sup>. Tylko 28,4% polskich przedsiębiorców jest zadowolonych z warunków prowadzenia działalności gospodarczej w Polsce, co pokazuje, jak „duża jest ciągła potrzeba zmian, które pomogłyby stabilniej i pewniej prowadzić działalność gospodarczą w kraju”<sup>202</sup>. To także „świadczy o poziomie zaufania do instytucji stanowiących o warunkach prowadzenia biznesu w Polsce”<sup>203</sup>.

Z badania wynika, iż ponad połowa (52,5%) przedsiębiorców ma wątpliwości co do uczciwości swoich kontrahentów. Respondenci przyznają, że większość polskich przedsiębiorców nadużywa luk prawnych w umowach, zyskując dla siebie większe korzyści względem strony, z którą umowa jest inicjowana. Niestety w polskim biznesie wciąż priorytetem i wyznacznikiem pozostaje zysk. Idea społecznej odpowiedzialności biznesu jako efektywnej strategii zarządzania wciąż wymaga rozpowszechniania. Podobnie działania, które pozostając w zgodzie z zasadami etycznymi przynoszą sukces<sup>204</sup>. 59,7% respondentów badania

---

<sup>200</sup>A. Baraniecka, *Raportowanie o poziomie kapitału społecznego w Polsce - stan obecny i perspektywy*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” nr 338/2014, s. 30.

<sup>201</sup>*Raport. Kapitał społeczny i zaufanie w polskim biznesie 2015*, s. 3.

<sup>202</sup>*Ibidem*, s. 4.

<sup>203</sup>*Ibidem*.

<sup>204</sup>*Ibidem*.

stwierdza, że większość przedsiębiorców gra uczciwie tylko wtedy, gdy w danym momencie wiąże ich z kontrahentami wspólnota interesów. Badania podważają uczciwość w prowadzeniu biznesu w Polsce - na co wskazuje co piąty przedsiębiorca<sup>205</sup>. Mierne warunki prowadzenia biznesu oraz kwestionowana uczciwość przedsiębiorców sprawia, że respondenci przyjmują zachowawczą postawę w kontaktach z kontrahentami. Niemal trzy czwarte osób badanych (73,5%) przyznaje, że musi ciągle uważać, aby nie zostać oszukanym. Skutkiem takich postaw może być niepodejmowanie żadnych działań potencjalnie generujących ryzyko lub respektowanie zasady- ufaj, ale sprawdzaj<sup>206</sup>. 27,1% osób biorących udział w badaniu przyjmuje jeszcze inną zasadę i współpracuje tylko ze sprawdzonymi kontrahentami, co oznacza całkowity brak podpisywania nowych umów<sup>207</sup>. „Jest to bardzo niepokojąca informacja, bowiem niechęć przed nawiązywaniem nowych relacji biznesowych sprawia, że firmy nie wykorzystują wszystkich możliwości jakie daje im rynek”<sup>208</sup>. Dlatego też 35,2% respondentów uważa, że wiele wartościowych transakcji nie może dojść do skutku, ponieważ są traktowani przez innych przedsiębiorców jako podmioty nierozpoznawalne i niesprawdzone<sup>209</sup>. Na podstawie analizy przywołanego wyżej raportu nasuwają się wnioski, że poziom zaufania w biznesie w Polsce jest jednak niski. Istnieje duża grupa przedsiębiorców, która nie ufa swoim kontrahentom, a w swojej działalności doświadczyła negatywnych zdarzeń niszczących zaufanie. Kapitał społeczny, powstaje na styku dwóch czynników: kultury i instytucji publicznych. Dlatego też podjęcie działań poprawiających poziom zaufania prócz wartości społecznych przyczyni się także do wzrostu korzyści ekonomicznych.

### **1.6.3. Badania Centralnego Instytutu Ochrony Pracy**

Analizując wyniki badania „Kapitał społeczny w pracy i kapitał psychologiczny” – wzajemne powiązania i znaczenie w środowisku pracy, zrealizowanego w ramach pracy statutowej CIOP-PIB, finansowanej w latach 2013-2015 ze środków Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego, można zauważyć zależność pomiędzy wysokim poziomem kapitału społecznego w pracy a dobrą kondycją osób pracujących. Wysoki poziom kapitału społecznego w organizacji warunkuje także większe zaangażowanie w pracę oraz twórczy rozwój osobowy, który równy jest większej innowacyjności pracowników.

---

<sup>205</sup>*Ibidem.*

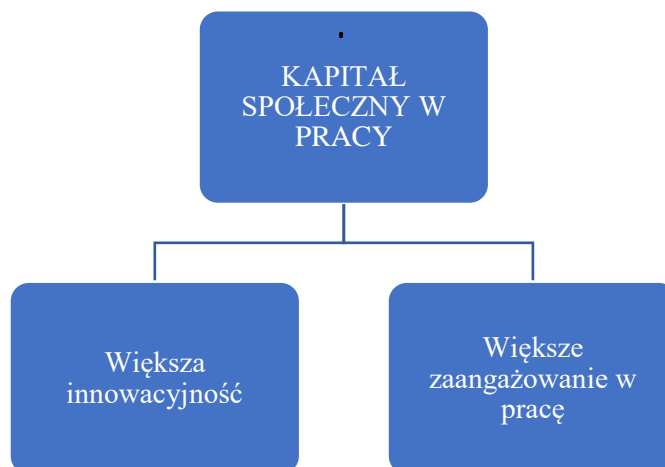
<sup>206</sup>*Ibidem*, s. 5.

<sup>207</sup>*Ibidem.*

<sup>208</sup>*Ibidem.*

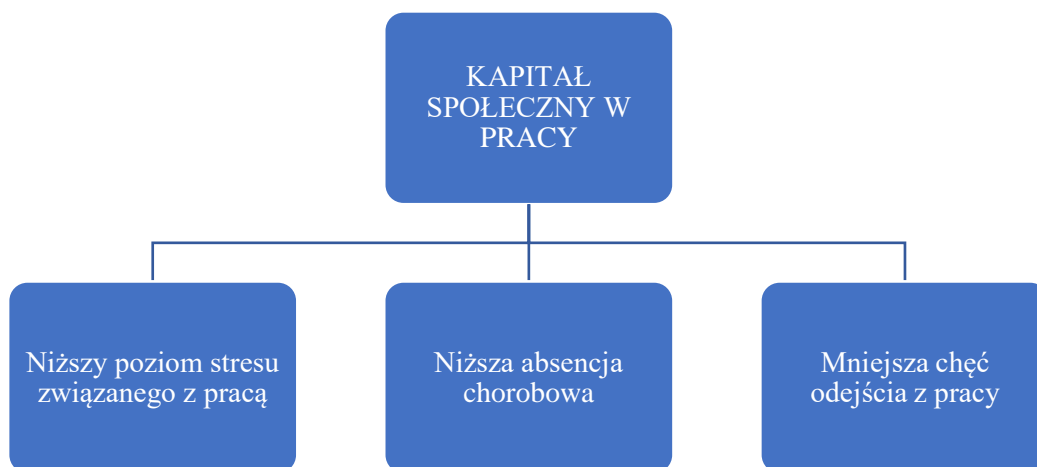
<sup>209</sup>*Ibidem*, s. 6.

**Rysunek 2. Kapitał społeczny w pracy - powiązania A**



Źródło: Badanie Centralny Instytut Ochrony Pracy „Kapitał społeczny w pracy i kapitał psychologiczny – wzajemne powiązania i znaczenie w środowisku pracy”.

**Rysunek 3. Kapitał społeczny w pracy - powiązania B**

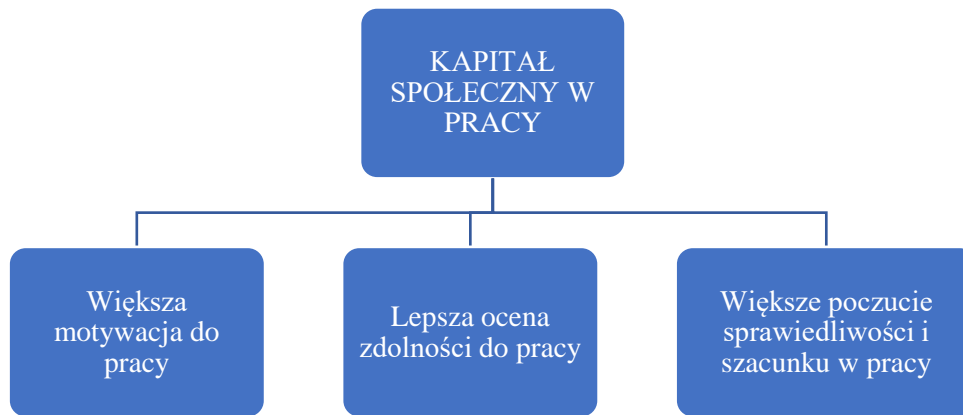


Źródło: Badanie Centralny Instytut Ochrony Pracy „Kapitał społeczny w pracy i kapitał psychologiczny – wzajemne powiązania i znaczenie w środowisku pracy”.

W badaniu „Wpływ stereotypów na funkcjonowanie zawodowe pracowników 50+” zrealizowane w ramach III etapu programu wieloletniego pn. „Poprawa bezpieczeństwa i warunków pracy”, przeprowadzonym wśród pracowników w wieku 50+ wykazano, że kapitał społeczny w pracy wpływa na większą motywację do pracy starszych pracowników. Ocena zdolności do pracy dokonana przez osoby w wieku 50 + również korespondowała z wysokim poziomem kapitału społecznego. Pracownicy z wyższym poziomem kapitału społecznego

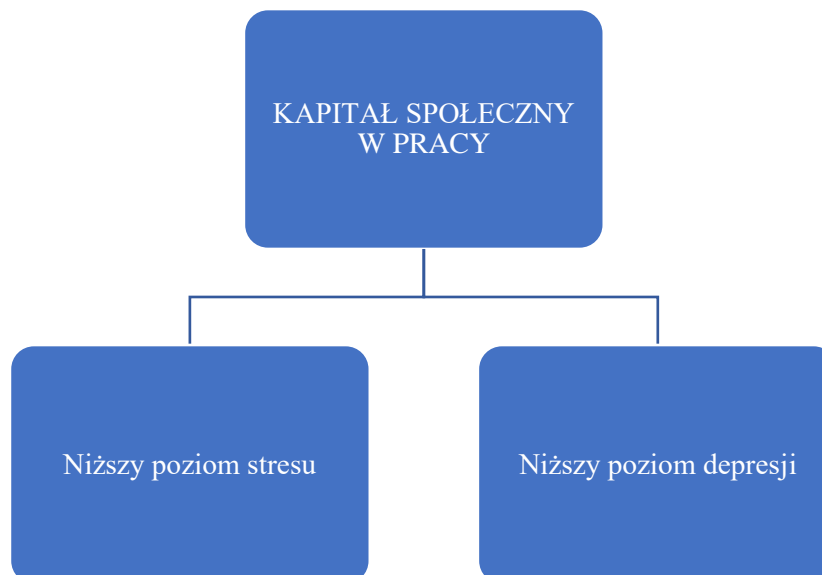
oceniali swoją zdolność do pracy lepiej niż pracownicy, którzy charakteryzowali się niskim kapitałem społecznym w środowisku pracy<sup>210</sup>. Charakteryzował ich także niższy poziom stresu czy depresji.

**Rysunek 4. Kapitał społeczny w pracy wśród osób 50+ - powiązania A**



Źródło: Badanie Centralny Instytut Ochrony Pracy: „Wpływ stereotypów na funkcjonowanie zawodowe pracowników 50+”.

**Rysunek 5. Kapitał społeczny w pracy wśród osób 50+ - powiązania B**



Źródło: Badanie Centralny Instytut Ochrony Pracy: „Wpływ stereotypów na funkcjonowanie zawodowe pracowników 50+”.

<sup>210</sup>Z. Mockało, *Kapitał społeczny*, <https://m.ciop.pl/CIOPortalWAR/file/79794/Kapitał-społeczny-w-pracy-IP17.pdf>, [14.07.2022].

## Posumowanie i wnioski

W niniejszym rozdziale omówiono genezę i rozumienie kapitału społecznego oraz kapitału ludzkiego. Dokonano przeglądu definicji tych kapitałów, bazując na literaturze polskiej i zagranicznej. Omówiono także kapitał społeczny w klasycznych ujęciach. Wskazano typy i funkcje kapitału społecznego oraz dokonano analizy porównawczej obu kapitałów. Rozdział kończy analiza badań w obszarze poziomu kapitału społecznego w Polsce.

W literaturze przedmiotu spotykamy się z różnorodnością definicji kapitału ludzkiego i kapitału społecznego. „Ogólnie można wyróżnić dwa ujęcia pojęcia kapitału ludzkiego: wąskie i szerokie. W wąskim ujęciu, przez kapitał ludzki rozumie się wiedzę ucieleśnioną w człowieku, natomiast w ujęciu szerszym na zasób kapitału ludzkiego składa się również szereg innych czynników, np. kulturowych, psychologicznych czy zdrowotnych<sup>211</sup>”. Niezależnie od przyjętego ujęcia, część definicji wskazuje, że dysponowanie jakąkolwiek wiedzą przez człowieka nie wystarczy, musi być ona wartościowa, a jeszcze inne definicje podkreślają również, że posiadanie wiedzy powinno się wiązać z otrzymywaniem przez jej właściciela korzyści. „Można się także spotkać z takimi definicjami kapitału ludzkiego, które wskazują, iż nie tyle ważne jest posiadanie wiedzy, co potencjału intelektualnego, który pozwala na zdobywanie coraz większych jej zasobów”<sup>212</sup>.

Z perspektywy zarządzania kapitałem ludzkim, niebagatelne znaczenie ma pozyskanie i utrzymanie pracowników, ludzi kreatywnych, twórczych i otwartych na zmianę, którzy, angażując się indywidualnie lub zespołowo, przyczyniają się do osiągnięcia sukcesów, w tym sukcesów przedsiębiorstwa<sup>213</sup>.

Kapitał ludzki determinują następujące jego komponenty:

- wiedza – posiadana i rozwijana,
- wykształcenie,
- umiejętności i kompetencje – posiadane i rozwijane,
- kwalifikacje – posiadane i rozwijane,
- postawy wobec siebie i innych.

---

<sup>211</sup>M. Niklewicz-Pijaczyńska, M. Wachowska, *Wiedza-Kapitał Ludzki-Innowacje*, s.45.

<sup>212</sup>*Ibidem*, s. 45.

<sup>213</sup>M. Golińska-Pieszyńska, *Polityka wiedzy a współczesne procesy innowacyjne*. Warszawa: Scholar 2009; Por. T. Myjak, *Inwestowanie w kapitał ludzki jako warunek zatrzymania pracowników w organizacji opartej na wiedzy*, s. 359.

Takie rozumienie kapitału ludzkiego jest bliskie pojęciu kapitału kulturowego u P. Bourdieu, który traktuje go jako „instrumenty zawłaszczania symbolicznego bogactwa społecznie uznanego za godne poszukiwania i posiadania<sup>214</sup>. Tak postrzegany kapitał „obejmuje zdolności społeczne i kompetencje ludzi do działania, w tym ich percepcję, wartości, normy, umiejętności poznawcze”<sup>215</sup>. Wiedza jest największym z zasobów kapitału ludzkiego zdaniem P.F. Druckera. Zasób wiedzy i umiejętności jest także składnikiem kapitału ludzkiego u R. Domańskiego. B.A. Weisbrod twierdzi, że „zwiększenie wiedzy w społeczeństwie powoduje wzrost produktywności”<sup>216</sup> oraz, że edukacja danej osoby ma także skutki dla jej otoczenia<sup>217</sup>. L. Edvinsson łączy wiedzę, umiejętności, doświadczenia i kreatywność pracowników w całość, która przyjmuje formę kapitału ludzkiego. O kompetencjach i zdolności ludzi do rozwoju wiedzy oraz stale podnoszonych kwalifikacjach i umiejętnościach w kapitale ludzkim pisze także M. Dolińska.

Analizując z kolei przegląd najważniejszych definicji kapitału społecznego, można stwierdzić, że wspólnym elementem w tych analizach są następujące komponenty tego kapitału:

- normy i wartości,
- wiedza (podzielana),
- zaufanie,
- sieci powiązań i relacji.

Dzięki podejmowaniu działań przez aktorów społecznych sieci, ukierunkowanych na realizację wspólnych celów, możliwe jest jednoczesne osiągnięcie korzyści przez każdego z nich z osobna. Takie ujęcie kapitału społecznego prezentują m.in. N. Lin, który pisze o inwestycjach w relacje społeczne, czy R.S. Burt. Na sieci społeczne lub inne struktury społeczne i zdolności jednostek w nich działających zwraca uwagę także A. Portes, upatrujących w owych indywidualnych zdolnościach korzyści dla wszystkich członków. Pojęcie kapitału społecznego identyfikowanego przez pryzmat sieci powiązań jest bliskie także polskim badaczom. Na przykład M. Theiss traktuje kapitał społeczny jako: „sieć powiązań i norm społecznych, które przyczyniają się do współdziałania osób dla poprawy indywidualnej sytuacji życiowej oraz zapobiegania i rozwiązywania problemów społecznych”<sup>218</sup>.

---

<sup>214</sup>P. Bourdieu, *Dystynkcja. Krytyka władzy sądowniczej*, przeł. P. Biłos, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar 2005, s. 349.

<sup>215</sup>A.K. Choińska, *Zastosowanie koncepcji kapitału Pierre'a Bourdieu do klasyfikacji czynników społecznych wpływających na zdrowie psychiczne młodzieży szkolnej*, „Miscellanea Anthropologica et Sociologica” Tom 22 Nr 2-3 (2021), s. 51.

<sup>216</sup>T. Bieliński, *Kapitał ludzki a innowacyjność gospodarki Chin*, s.15.

<sup>217</sup>*Ibidem*.

<sup>218</sup>M. Theiss, *Krewni – Znajomi – Obywatele. Kapitał społeczny a lokalna polityka społeczna*, s. 40.

Przegląd definicji kapitału społecznego oraz kapitału ludzkiego wskazuje na wieloaspektowość tych pojęć, ale w wielu publikacjach sprowadzają się one do funkcji społeczno-ekonomicznych. „Kapitał społeczny jest narzędziem pomnażania zasobów, ponieważ struktura społeczna jest rodzajem kapitału, który wytwarza dla określonych jednostek lub grup konkurencyjną przewagę w osiąganiu ich celów, zatem decydują zasoby lub atuty posiadane przez jednostki ze względu na usytuowanie ich w strukturze relacji społecznych. Kapitał społeczny odnosi się także do właściwości społecznej takich instytucji jak zaufanie, normy i relacje, które mogą doskonalić skuteczność działań społeczeństwa przez umożliwianie i ułatwianie koordynacji działań”<sup>219</sup>.

Dlatego też kapitał społeczny odgrywa zasadniczą rolę niemal w każdej dziedzinie ludzkiej aktywności. Jest sumą wartości zarówno społeczeństw i grup, jak również jednostek i potencjalnych zasobów dla nich dostępnych. Niski poziom kapitału społecznego oznacza małą liczbę więzi istniejących między ludźmi, czego efektem jest niepodejmowanie wspólnych albo indywidualnych działań, mających na celu poprawę życia ogółu społeczeństwa<sup>220</sup>. Wysoki poziom kapitału społecznego występuje, gdy ludzie zawierają, współtworzą relacje z innymi członkami społeczności, darzą się zaufaniem i podejmują działania ukierunkowane na poprawę warunków życia<sup>221</sup>. Na rozwój kapitału społecznego ma wpływ kapitał ludzki. Wrodzone talenty, nabyte umiejętności, aspiracje i postawy, jednostce przynoszą sukces w dziedzinie pracy, a całym zbiorowością, na przykład firmom, korporacjom, świetne efekty w działalności gospodarczej<sup>222</sup>. „Kapitał ludzki nie zależy od potencjału demograficznego kraju, który warunkuje jedynie wielkość społeczeństwa danej gospodarki, natomiast nie determinuje ani ilości, ani jakości zasobów kapitału ludzkiego. Nie można go uzyskać przez cechy genetyczne raz na zawsze, ale można go powiększać drogą inwestycji w człowieka”<sup>223</sup>. Ponieważ człowiek jest istotą społeczną, niejako z konieczności funkcjonuje w różnych strukturach, które odpowiadają stopniowi rozwoju cywilizacyjnego i społecznego danej zbiorowości. W tych strukturach przychodzi nam żyć i współdziałać z innymi. Może mieć to formę dającą nam poczucie satysfakcji i zadowolenia albo wywoływać uczucia przeciwne, powodujące niechęć i frustrację<sup>224</sup>.

---

<sup>219</sup>L. Graniszewski, *Rola kapitału społecznego w stosunkach pracy i przedsiębiorczości*, s.51.

<sup>220</sup>K. Sierocińska, *Kapitał społeczny. Definiowanie, pomiar i typy*, s. 80.

<sup>221</sup>*Ibidem*.

<sup>222</sup>G.S. Becker, *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*; Por. P. Sztompka, *Kapitał społeczny. Teoria przestrzeni międzyludzkiej*, s. 282.

<sup>223</sup>M. Niklewicz-Pijaczyńska, M. Wachowska, *Wiedza-Kapitał Ludzki-Innowacje*, s. 47.

<sup>224</sup>J. Sztumski, *Kapitał społeczny jako wartość szczególnie istotna w życiu społecznym*, s. 53.

Dlatego też kapitał społeczny i kapitał ludzki można wciąż budować na różnych jego poziomach. Można to osiągać zarówno poprzez zmianę nawyków pracy, np. inicjowanie charakteru pracy zespołowej i modelu wymiany doświadczeń, jak również poprzez kształtowanie odpowiednich umiejętności interpersonalnych, wsparcia społecznego, komunikacji z otoczeniem. Można to osiągnąć także poprzez wykorzystanie efektywnych narzędzi wspierających rozwój jednostek i grup. Rozdział II przybliży koncepcję coachingu, podejmując teoretyczną refleksję nad możliwością przenikania się coachingu z kapitałami społecznym i ludzkim.

## Rozdział 2

# Coaching - metoda wspierająca rozwój kapitału społecznego i ludzkiego

Czym jest coaching? Czy warto go praktykować? Czy coaching może być uznany jako efektywne narzędzie dla rozwoju indywidualnego i grupowego? Te pytania towarzyszą rozważaniom w niniejszym rozdziale.

Coaching to druga kluczowa dla rozprawy kategoria. Jest on terminem wieloznacznym, ponieważ jego sens wywodzi się z wielu teoretycznych założeń, jakie przyjmują teoretycy i praktycy coachingu. International Coach Federation - największa ogólnoswiatowa organizacja coachingowa „definiuje coaching jako kreatywny proces, który inspirowanie do maksymalizacji zawodowego i osobistego potencjału”<sup>225</sup>.

Rozdział 2 pracy stanowi prezentację coachingu, który jako metoda może wspierać rozwój człowieka i zbiorowości. Rozważaniom nad coachingiem towarzyszy myśl, iż proces coachingowy może przyczynić się do rozwoju pewnych zasobów kapitałowych, w związku z czym możemy łączyć go z koncepcją kapitału społecznego i ludzkiego.

### 2.1. Geneza i definicja coachingu

Znaczenie coachingu dostrzegamy, podejmując refleksję nad jakością życia osobistego i zawodowego. Przyjmując perspektywę ostatniej dekady, można mówić o zawrotnej karierze coachingu. Zmiany społeczne, które zachodzą, związane są z dynamiką otoczenia, postępującą globalizacją i konkurencyjnością współczesnego rynku pracy, co wyzwała potrzebę stałego doskonalenia człowieka i jest źródłem popularności i rozwoju coachingu dotyczącego praktycznie każdą dziedzinę ludzkiego życia. „Coaching jako metoda, która stymuluje jednostkę do rozwoju, zyskuje na znaczeniu, gdyż wyrasta z głęboko zakorzenionych ludzkich potrzeb zarówno do bycia niezależnym, jak i posiadania pewnych, uniwersalnych kompetencji warunkujących sprawny udział w życiu społecznym. Jego mechanizm i efekty jakie ze sobą niesie są nie tylko inspiracją dla jednostki w budowaniu wartościowych postaw i uruchamianiu własnego potencjału, ale także wzmacniają nowe strategie zachowań niezbędne z punktu widzenia efektywnego funkcjonowania w społeczeństwie”<sup>226</sup>.

---

<sup>225</sup>Coaching, <https://icf.org.pl/> [17.01.2022].

<sup>226</sup>D. Janik-Lis, L. Kupaj, *Kultura coachingowa w jednostkach administracji samorządowej – wybrane*

Coaching, to stosunkowo młoda koncepcja i praktyka, której intensywny rozwój trwa od około 20-25 lat<sup>227</sup>. Przez te prawie trzy dekady, coaching rozwinął się niezwykle dynamicznie, swym zasięgiem obejmując wiele obszarów ludzkiego życia. Można pokusić się o stwierdzenie, iż współcześnie panuje swoista moda na coaching, odbywanie szkoleń w tym zakresie czy udział w sesjach coachingowych. Popularność zjawiska potęguje także bogata oferta stron internetowych i dedykowanych coachingowi publikacji eksperckich. Wszystko co leży u podstaw coachingu ukierunkowane pozostaje na twórczy rozwój człowieka, wydobycie potencjału i eliminację barier, które ograniczają jego rozwój.

Genezy coachingu należy poszukiwać w działalności praktyków, którzy nie nazywając siebie jeszcze coachami w sposób spontaniczny i intuicyjny pomagali innym w samodoskonaleniu poprzez rozmowę, motywację i wsparcie. Analizując genezę źródeł coachingu, można upatrywać ich już w czasach starożytnych, w osobie greckiego filozofa Sokratesa, który zachęcał swoich dyskutantów do samodzielnego poszukiwania rozwiązań za pomocą odpowiednio zadawanych im pytań. Sokrates – twórca nurtu dialektycznego, uznawał, iż dialektyka to „metoda prowadzenia dyskursu filozoficznego polegającego na wyciąganiu z ucznia przez nauczyciela prawdziwych znaczeń i definicji pojęć oraz relacji między nimi. Odbywa się ona w oparciu o jedną z dwóch metod:

- elenktyczną – czyli metodę zbijania twierdzeń przeciwnika poprzez wyprowadzanie z nich konsekwencji doprowadzających w końcu do tezy absurdalnej lub sprzecznej z twierdzeniem pierwotnym,
- majeutyczną (położniczą) – polegającą na dopomożeniu uczniowi w uświadomieniu sobie prawdy, którą już zna, poprzez umiejętne stawianie pytań. Metoda ta zakłada, iż każdy człowiek posiada intuicyjną wiedzę o ideach”<sup>228</sup>.

Sokrates uważał, że prawda leży w samym człowieku, wystarczy jej rewizja i refleksja. Podobnie coaching w swoich głównych założeniach twierdzi, że by osiągnąć cel, wystarczy odkryć zasoby i potencjał człowieka. Cechuje go zatem głębokie przekonanie w możliwości rozwoju drugiej osoby. Niemniej jednak spotykane w literaturze przedmiotu oraz opracowaniach poglądy mówiące o tym, iż to Sokrates był pierwszym coachem należy traktować z dystansem.

---

zagadnienia, [w:] *Samorzady wobec wyzwań współczesności*, red. P. Rogalski, Lublin: Wydawnictwo Norbertinum 2022, s. 136.

<sup>227</sup>O. Rzycka, W. Porosło, *Menedżer coachem. Jak rozmawiać, by osiągnąć rezultaty*, Warszawa: Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska 2012; Por. *Raport Izby Coachingu - Geneza Coachingu*, Warszawa 2019, s. 4.

<sup>228</sup>W. Tatariewicz, *Historia filozofii. Filozofia starożytna i średniowieczna. Tom I*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN 2011.

**Tabela 4. Analiza porównawcza cech charakterystycznych dla coachingu i dialektyki sokratejskiej**

CECHA	COACHING	DIALEKTYKA SOKRATEJSKA
Obszar pracy	Ukierunkowany na konkretny cel coachee	Nieukierunkowany na konkretny cel, poznanie prawdy o sobie samym
Adresat	Osoba/klient dążący do zmiany	Wszyscy którzy chcą słuchać
Zmiana	Ukierunkowanie na zmianę poprzez zyskanie świadomości istniejącego problemu	Wywołanie refleksji. Sama refleksja to nie to samo co ukierunkowanie na zmianę
Forma relacji	Partnerska, równa	Pouczająca, apodyktyczna
Teza	Formułuje cel na sesję	Formułuje tezę/pogląd/przekonanie
Pytania	Coach zadaje pytania (doprecyzowujące, zmieniające perspektywę postrzegania, o konsekwencje itd.)	Sokrates zadaje pytania (o założenia i dowody, o różne perspektywy, o konsekwencje wyborów)
Wnioski	Coachee wybiera rozwiązanie do celu	Formułowanie wniosków
Działanie	Coachee wyciąga wnioski i podejmuje decyzję o dalszym działaniu	Zachęca do działania

Źródło: T. Krawczyńska-Zaucha, *Filozoficzne źródła coachingu: metoda majeutyczna Sokrates, COACHING REVIEW* 1/2017 (9) s. 53.

Początki coachingu datowane są na drugą połowę lat 30-tych XX wieku, a dokładniej na rok 1937, kiedy to na łamach „Factory Management & Maintenance” ukazał się artykuł zatytułowany „Everyone gets a share of the profits” C. B. Gorby’ego. W treści publikacji słowo coaching nie pojawia się wprost, niemniej jednak pismo wyraźnie dotyka tego zagadnienia<sup>229</sup>. Jak pisze A. Zemełka od chwili ukazania się ww. artykułu „aż do roku 1994 opublikowano zaledwie pięćdziesiąt prac na temat coachingu, między 1995 a 1999 rokiem dwadzieścia dziewięć prac, zaś w latach 2000–2003 czterdzieści dziewięć publikacji. Wniosek płynący z tej analizy jest dość oczywisty: zainteresowanie ideą coachingu z biegiem lat intensywnie wzrosło, osiągając swoje apogeum w końcu lat 90. XX wieku i w początkach następnego stulecia”<sup>230</sup>.

<sup>229</sup>A.M. Zemełka, *Wczesna historia coachingu: poszukiwanie definicji i interferencji idei*, „Forum Oświatowe” 28(2) 2016, s. 148, <https://forumoswiatowe.pl/index.php/czasopismo/article/view/439/300> [14.03.2022].

<sup>230</sup>*Ibidem*.

Podwaliny, dla tej metody rozwoju indywidualnego i zespołowego, położyła przede wszystkim psychologia sportu. W literaturze przedmiotu to właśnie ta dziedzina jest najczęściej wymienianym źródłem coachingu. Szczególnie na uwagę zasługują tu dwa nazwiska: Colemana Griffitha - amerykańskiego psychologa sportu oraz Timothy Gallweya – amerykańskiego trenera tenisa, autora książki „The Inner Game of Tennis” (1974), przez wielu uznanej za jedną z najistotniejszych prac dotyczących coachingu. W swojej publikacji autor zawarł poglądy na temat skuteczności treningu ze sportowcami, opartym na zadawaniu im odpowiednich pytań, które pomagały w pełniejszym wykorzystaniu ich potencjału. Jego punkt widzenia najlepiej wyraża cytata „W każdej ludzkiej działalności są dwie areny zaangażowania: zewnętrzna i wewnętrzna. Zewnętrzna gra odbywa się na zewnętrznej arenie w celu pokonania zewnętrznych przeszkód i aby na końcu osiągnąć cel zewnętrzny. Wewnętrzna gra odbywa się w umyśle gracza i jest odgrywana przeciwko takim przeszkodom jak strach, zwątpienie, problemy z odpowiednim skupieniem się oraz ograniczające koncepcje lub założenia. Wewnętrzna gra jest grana w celu przewyciężenia narzuconych przez siebie przeszkód uniemożliwiających samemu sobie lub całemu zespołowi dostęp do własnego pełnego potencjału”<sup>231</sup>. Robiąc krok wstecz i wracając do nazwiska Colemana Griffitha, trop rozważań nad genezą coachingu sięga lat 20-tych XX wieku. Ten amerykański psycholog sportu jako pierwszy użył terminu „*psychology of coaching*”<sup>232</sup>. Tak też została zatytułowana jego monografia, której publikację datuje się na rok 1926. A. Zemełka pisze tak: „I choć pisząc o coachingu, Griffith odnosił się do trenerstwa sportowego, to jego ujęcie nie jest ani stricte trenerskie, ani też czysto coachingowe we współczesnym tego słowa znaczeniu. Jest czymś pomiędzy swoistym pomostem między tym, co czysto sportowe, a tym, co rozumiane dziś jest jako szeroko pojęty rozwój osobisty człowieka”<sup>233</sup>. Utrzymywane od początku swojej kariery naukowej kontakty z wybitnymi trenerami sportowymi oraz prowadzone badania nad psychologią sportu zaowocowały artykułem „*Psychology and its relation to athletic competition*” (1925), w którym to pojawia się znamienne zdanie „Zawodnik, który startuje w zawodach to organizm cielesno-umysłowy, a nie jedynie fizjologiczna maszyna”<sup>234</sup>. „We wstępie do artykułu poświęconego charakterystyce skutecznego trenera/coacha Coleman Griffith stwierdza, że biegłość w danej dyscyplinie to jedynie ułamek tego, co składa się na ten

---

<sup>231</sup>Raport Izby Coachingu - Geneza Coachingu, s.6.

<sup>232</sup>A.M. Zemełka, *Wczesna historia coachingu: poszukiwanie definicji i interferencji idei*, s. 149.

<sup>233</sup>*Ibidem*.

<sup>234</sup>Ch.D. Green, *Psychology strikes out: Coleman R. Griffith and the Chicago Cubs*, „History of Psychology” 6(3), 2003, s. 269.

zawód”<sup>235</sup>. Jak przekonuje, trener „jest kimś więcej niż nauczycielem: jest tym, który kształtuje charakter i osobowość”<sup>236</sup>. Pracuje bowiem nad ludzką osobowością i jej ukształtowanym charakterem (*character builder, to mold personalities*)<sup>237</sup>. Realizacja postawionego przed sobą celu, tudzież zwycięstwo jest tylko krótkim zwieńczeniem długotrwałego procesu, którego skuteczność oceniana jest w trakcie samych zawodów.

„W takim ujęciu rywalizacja sportowa jest drogą do odkrywania coraz to nowych możliwości, coraz większego potencjału, jaki tkwi w ludzkiej fizjologii i umyśle. [...] Afirmacja drogi wiodącej do celu, a w niej – sfery psychicznej, ćwiczenia wytrwałości, wiary w sukces, dyscypliny (umysłowej i fizycznej) to według Colemana Griffitha przepis na osiągnięcie sukcesów w wybranym obszarze”<sup>238</sup>. Badacz uważał także, że rola trenera/coacha nie ogranicza się jedynie do sportu i może być wykorzystywana w niezliczonych dziedzinach, w których występuje potrzeba wsparcia przez jednych drugich w procesie realizacji wyznaczonego celu.

Ważną dla rozwoju coachingu postacią jest także Sir John Whitmore - brytyjski pisarz, biznesmen i kierowca wyścigowy. W jego opinii istotą coachingu jest „budowanie świadomości oraz odpowiedzialności”. Każdy klient posiada zestaw indywidualnych kompletem zasobów, które tylko on potrafi odpowiednio wykorzystać. Świadomość własnego potencjału ułatwia mu szybsze budowanie całkiem nowych umiejętności oraz rozwój już tych istniejących<sup>239</sup>. J. Whitmore uznawany jest za pioniera *business* i *executive* coachingu, a zatem tych odmian coachingu, które dotyczą środowiska pracy i związane są z rozwojem zawodowym. Warto wspomnieć, iż Whitmore jest współzałożycielem jednej z bardziej znanych na świecie organizacji coachingowych EMCC (European Mentoring & Coaching Council), co miało miejsce w roku 1992. W tym samym roku powstała także pierwsza szkoła coachingu - Coach University, której założycielem był Thomas Leonard, księgowy i analityk finansowy z San Francisco. „Podczas spotkań z klientami zauważył, że indywidualne rozmowy na temat ich życia prywatnego przynoszą niezwykle efekty w jego pracy. Obserwacje Leonarda stały się podwaliną rozwoju life coaching”<sup>240</sup>. Kontynuując swoje dzieło, ukierunkowane na ewaluację i popularyzację coachingu, powołał International Coach Federation (1994 rok), a w 2000 r. wraz z Dave'em Buck założył CoachVille, która tworzy największą społeczność coachów online na

---

<sup>235</sup>A.M. Zemełka, *Wczesna historia coachingu: poszukiwanie definicji i interferencji idei*, s. 149.

<sup>236</sup>C. Griffith, *Getting Ready to Coach*, [w:] *Essentials Readings in Sport and Exercise Psychology*, red. D. Smith, M. Bar-Eli, Champaign: Human Kinetics 2007, s. 23.

<sup>237</sup>*Ibidem*.

<sup>238</sup>A.M. Zemełka, *Wczesna historia coachingu: poszukiwanie definicji i interferencji idei*, s. 150.

<sup>239</sup>C. Wilson, *Nowy coaching biznesowy*, tłum. Magda Witkowska, Warszawa: MT Biznes Sp. z o.o. 2015.

<sup>240</sup>*Raport Izby Coachingu – Geneza Coachingu*, s. 7.

świecie<sup>241</sup>. Coaching, zaadaptowany przez środowisko biznesowe ulegał dalszym modyfikacjom, czerpiąc z wielu ugruntowanych dziedzin takich jak: filozofia, socjologia, psychologia czy zarządzanie. W ten sposób powstała idea human relations, która miała zwiększyć efektywność pracowników poprzez oddziaływanie społeczne. W tym aspekcie ważną okazała się książka Mylesa L. Mace'a pod tytułem „The Growth and Development of Executives”, która ukazała się w latach 50. ubiegłego wieku i wskazywała istotność zastosowania coachingu w rozwoju pracowników. W swojej pracy autor podkreśla partnerską relację pomiędzy menedżerem z podległym mu pracownikiem oraz wskazuje na trzy atrybuty, pomagające menedżerom zachować coachingowe ramy odniesienia. Są nimi: podejście, rozwój i sukces pracownika, który utożsamiany jest z sukcesem przełożonego oraz organizowanie spotkań, na których można przedyskutować istotne sprawy oraz być wzorem dla podwładnych.

Z kolei w dziedzinie psychologii istotne dla rozwoju coachingu okazały się osiągnięcia niemieckiego psychologa i psychoterapeuty Fritza Perlsa. Swoje badania poświęcił na rozbudzanie świadomości, czego skutkiem jest powstanie metody psychoterapii *Gestalt*<sup>242</sup>. Podstawowym jej fundamentem jest założenie, że dopiero w spotkaniu z innym człowiekiem, w relacji możemy poznać i doświadczyć siebie. Dzięki świadomości własnych uczuć i potrzeb człowiek żyje w zgodzie z samym sobą, co w pozytywny sposób wpływa na rozwój jego osobowości. W latach 80. XX w. pojawiła się koncepcja terapii skoncentrowanej na rozwiązaniach SFBT (ang. *Solution Focused Brief*), będąca wynikiem współpracy wielu psychologów, między innymi Steve'a de Shazera oraz Milтона Ericsona<sup>243</sup>. SFBT powstała w konfrontacji do podstawowych założeń terapii tradycyjnej, koncentrującej się głównie na problemie do rozwiązania<sup>244</sup>. Założenia modelu SFBT obejmują pomoc terapeutyczną, w której podstawowym obszarem pracy z klientem jest poszukiwanie rozwiązań, które niekoniecznie muszą być związane z problemem. Podstawą skuteczności SFBT jest wiara terapeuty w klienta, który najlepiej wie, co jest mu potrzebne. „Zdaniem Milтона Ericksona, osoby zgłaszające się po pomoc terapeutyczną znają rozwiązania swoich problemów, jednak brak im świadomości, że je znają. Rola terapeuty sprowadza się do uświadomienia im tego. Dzięki takiemu podejściu klient ma poczucie sprawczości i jest gotowy do podjęcia próby zmian w swoim życiu z większą motywacją niż w przypadku rozwiązań dostarczonych przez kogoś innego”<sup>245</sup>.

---

<sup>241</sup>*Ibidem.*

<sup>242</sup>S.Ginger, *Gestalt. Sztuka kontaktu*, tłum. W. Drabik, Warszawa: Wydawnictwo Jacek Santorski & Co 2004.

<sup>243</sup>C. Wilson, *Nowy coaching biznesowy*.

<sup>244</sup>T. Kosman, *Założenia Terapii Skoncentrowanej na Rozwiązaniach (TSR)*, „Warmińsko-Mazurski Kwartalnik Naukowy, Nauki Społeczne”, 1/2013, s. 9-26.

<sup>245</sup>*Raport Izby Coachingu – Geneza Coachingu*, s.9.

Dla rozwoju coachingu istotne były także przemiany społeczne i gospodarcze oraz rewolucja przemysłowa w XIX w. wraz, z którą narodził się i rozwijał *counseling*, czyli doradztwo psychologiczne, w takich obszarach jak: kariera, edukacja i pomoc psychologiczna. „W 1908 roku Frank Parsons stworzył pierwsze biuro pracy w Bostonie dla młodych ludzi, którzy wchodzili na rynek pracy. Jego założeniem jako doradcy kariery było umożliwić młodym znajomość zawodu, znajomość siebie oraz dopasowanie tych informacji do celu”<sup>246</sup>. Swój wkład w rozwój coachingu miały także inne dziedziny naukowe. Inspiracje socjologiczne i z zakresu nauk o komunikowaniu społecznym odnajdujemy w definicjach podkreślających rolę interakcyjności, konwersacji i szerszego kontekstu działania<sup>247</sup>. Zestawienie zbiorcze najważniejszych publikacji wraz z podziałem na dziedziny nauki, które wywarły wpływ na genezę wczesnej formy coachingu zawiera poniższa tabela.

**Tabela 5. Wybrane publikacje, które wywarły wpływ na genezę wczesnej formy coachingu**

Autor	Tytuł publikacji	Odniesienie do coachingu
<b>PSYCHOLOGIA SPORTU</b>		
Coleman Griffith	The psychology of coaching: A study of coaching methods from the point of psychology (1926 r.)	„Autor jako pierwszy posłużył się terminem psychology of coaching. W swojej publikacji podkreśla niezwykle istotną rolę trenera w pracy nad osobowością i charakterem zawodnika. Rywalizacja sportowa przedstawiana jest jako proces odkrywania coraz to nowych możliwości i potencjału, jaki tkwi w ludzkim ciele i umyśle” <sup>248</sup> .
Timothy Gallwey	The Inner Game of Tennis (1974 r.)	Jedno z najistotniejszych dzieł dotyczących coachingu. W swojej publikacji autor zawarł poglądy na temat skuteczności rozwoju (treningu ze sportowcami) poprzez takie konstruowanie pytań, aby pomagały w lepszym wykorzystaniu ich potencjału.
<b>ZARZĄDZANIE</b>		
Miles L. Mace	The Growth and Development of Executives (1950 r.)	„Autor rekomenduje coaching jako metodę rozwoju zawodowego pracowników. Coaching w rozumieniu Mace’a bliższy jest doradztwu lub relacji nauczyciel-uczeń. Kadra menedżerska ponosi odpowiedzialność za

<sup>246</sup>J. Gawrońska, *Coaching i jego początki*, <https://joannagawronska.pl/coaching-i-jego-poczatki/> [15.03.2022].

<sup>247</sup>P. Zeus, S. Skiffington, *The Coaching at Work Toolkit: A Complete Guide to Techniques and Practices*, Columbus: Mc-Graw-Hill 2022.

<sup>248</sup>Raport Izby Coachingu - Geneza Coachingu, s. 4-5.

Autor	Tytuł publikacji	Odniesienie do coachingu
		rozwój podległych pracowników, zaś coaching jest metodą podnoszącą ich efektywność <sup>249</sup> .
Peter Drucker	Practice of management (1954 r.)	„Autor w publikacji porusza m.in. kwestie zarządzania przez cele oraz motywowania pracowników przez zarząd organizacji. Jego refleksje można uznać za podwaliny coachingu biznesowego <sup>250</sup> .
Robert L. Katz	Skills of an effective administrator (1955 r.)	„Artykuł porusza temat kompetencji cechujących współczesnego menedżera. Jedną z wymienianych kategorii są kompetencje konceptualne (zdolność budowania wizji, wyznaczania celów, kreatywnego rozwiązywania problemów), zaś coaching jest wskazywany jako metoda zdobywania i doskonalenia tychże kompetencji <sup>251</sup> .
<b>COUNSELING/DORADZTWO PSYCHOLOGICZNE</b>		
Clifford Beers	The Mind that Found Itself (1908r.)	Publikacja zapoczątkowała reformę w systemie doradztwa psychologicznego.
Carl Rogers	Counseling and Psychotherapy (1942 r.)	„Autor promuje stosowanie w doradztwie psychologicznym (counselingu) podejścia niedyrektywnego - skoncentrowanego na pacjencie, którego nazywał klientem. Zakłada ono brak oceny ze strony terapeuty, bezwarunkową akceptację oraz partnerską relację <sup>252</sup> .
	Client Centered-Therapy (1951 r.)	
	On Becoming a Person (1961 r.)	
A. L. Frohman, J. P. Kotter	Coaching and Counseling: How You Can Improve the Way it's Done (1977 r.)	„W artykule pojęcia counselingu i coachingu stosowane są zamiennie <sup>253</sup> .

Źródło: Raport Izby Coachingu- Geneza Coachingu, Warszawa 2019 oraz J. Gawrońska, *Coaching i jego początki*.

W Polsce coaching pojawił się w końcu XX wieku. W początkowej fazie w ramach warsztatów rozwijających kompetencje menedżerskie w organizacjach. Dalszy rozwój i profesjonalizację coachingu poprzedziło powstanie szkoły coachingu i organizacji zrzeszającej absolwentów International Coach Community. W 2005 roku doszło do otwarcia polskiego oddziału International Coach Federation oraz założenia Izby Coachingu, formalnie

<sup>249</sup>*Ibidem*, s. 5.

<sup>250</sup>*Ibidem*.

<sup>251</sup>*Ibidem*.

<sup>252</sup>*Ibidem*.

<sup>253</sup>*Ibidem*.

zarejestrowanej w roku 2009. „W tym samym czasie otwarty został również polski oddział European Mentoring and Coaching Council (EMCC). Wraz ze wzrostem popularności coachingu powstawały kolejne szkoły przygotowujące do pełnienia roli coacha. Organizacje biznesowe, doświadczając pozytywnych efektów coachingu, uznały umiejętności coachingowe za ważną część kompetencji menedżera i rozpoczęły kształcenie menedżerów w tzw. coachingowym stylu zarządzania. Coaching zaczął rozwijać się jako techniki zarządzania czy narzędzia wspierające udzielanie informacji zwrotnej w środowisku biznesowym”<sup>254</sup>. Jako ważny etap rozwoju coachingu w Polsce należy wymienić datę 1 stycznia 2015 roku, kiedy weszło w życie Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej, w którym do polskiej Klasyfikacji Zawodów i Specjalności został dodany zawód coacha. Na chwilę obecną nie jest on samodzielnym zawodem - razem z mentorem oraz tutorem tworzą podkategorię zawodu „trener osobisty” (kod zawodu: 235920).

Coaching jako dziedzina czerpie z wielu, ugruntowanych teoretycznie, dyscyplin. „Ta wielość obszarów, na bazie których powstawał i obecnie rozwijany jest coaching odzwierciedla się w formułowanych definicjach”<sup>255</sup>. Niemniej jednak pojęciu coaching nie towarzyszy precyzja w rozumieniu tego, czym coaching jest. Prawdopodobnie definicji coachingu jest tyle, ilu coachów na świecie. Każdy z nich, bowiem odkrywał i odkrywa coaching w swój własny niepowtarzalny sposób. Każdy z nich przetwarza go przez własną mapę rzeczywistości. „Tym samym należy przyznać rację Mike’owi Collinsowi, który trafnie wskazuje, że treść definicji coachingu, zależy od tego kto ją formułuje i komu ma ona służyć oraz jaką reakcję chcielibyśmy wywołać u odbiorcy”<sup>256</sup>.

Samo pojęcie „coaching” jest wieloznaczne, a jego rozumienie jest uwarunkowane zarówno różnymi teoretycznymi założeniami, jakie przyjmują twórcy różnych podejść do coachingu jak i dyscyplinami, które wykorzystują tę metodę. „Wpływ pedagogiki na przykład widoczny jest w definicjach, które determinują proces nauczania i uczenia się ludzi w trakcie ich życia i wybranych jego sferach”<sup>257</sup>. Inspiracje socjologiczne i z zakresu nauk o komunikowaniu społecznym odnajdziemy w definicjach podkreślających rolę interakcji, współpracy, norm i kultury organizacyjnej, zaś indywidualizm oraz akcentowanie roli potencjału ludzkiego i zmiany zachowań korespondują z psychologią<sup>258</sup>. Poniższe definicje

---

<sup>254</sup>*Ibidem*, s. 10.

<sup>255</sup>Ł.T. Marciniak, *Pojęcie i odmiany coachingu* [w:] *Coaching teoria, praktyka, studia przypadków*, red. M. Sidor-Rządkowska, Kraków: Wolters Kluwer 2009, s. 19.

<sup>256</sup>*Ibidem*, s. 20.

<sup>257</sup>*Ibidem*.

<sup>258</sup>*Ibidem*, s. 19.

coachingu, pomimo, że uwypuklają różne aspekty, wskazują jednak kluczowe dla jego zrozumienia cechy charakterystyczne, takie jak dialog, rozwój i uczenie się, uruchamianie potencjału czy ukierunkowanie na zmianę. John Whitmore definiuje coaching jako „odblokowanie potencjału osoby w celu maksymalizacji jej czy jego dokonań i działań”<sup>259</sup>. T. Landry „ujmuje coaching jako osiąganie istotnych celów, dzięki uwalnianiu indywidualnego potencjału”<sup>260</sup>. E. Fisher „spogląda na coaching jako na podejście umożliwiające koncentrację na sobie, na własnych refleksjach i działaniach, dzięki czemu następuje poprawa jakości życia”<sup>261</sup>. M. Downey „uznaje coaching jako sztukę pozwalającą na własne uczenie się, lepsze wyniki i rozwój”<sup>262</sup>. S. Thorpe i J. Clifford „określają coaching jako wsparcie konkretnej osoby w doskonaleniu działań, dzięki analizie wykorzystywania wiedzy i umiejętności”<sup>263</sup>. E. Parsloe „traktuje coaching jako proces pozwalający na uczenie się i ewaluację, a co za tym idzie na doskonalenie”<sup>264</sup>. V. Lombardi stwierdził, że „coaching to najprawdziwszy sens w przekazywaniu odpowiedzialności uczącym się, aby pomóc im sformułować ich własne odpowiedzi”<sup>265</sup>. R. Dilts „uznaje coaching jako technikę polegającą na wyłanianiu z człowieka mocnych stron, niwelowaniu osobistych barier i słabości w drodze do celu, jak również na doskonaleniu własnego funkcjonowania w zespole. Nacisk kładziony jest na rozwiązywanie problemów dzięki stosowaniu nowych podejść i sposobów działania”<sup>266</sup>. Uwagę przykuwa także podejście A. Cooper i O. Cooper, którzy uznają, iż „coaching to profesjonalna obsługa, która stosuje sprawdzone metody pracy z daną osobą, aby skutecznie osiągać wyniki, których ta osoba chce w każdym aspekcie ich życia zawodowego i osobistego. Celem coachingu jest usunięcie przeszkód, które uniemożliwiają tym osobom osiągnięcie ich celów”<sup>267</sup>. J. Starr sugeruje z kolei, że coaching to zasadniczo: „konwersacja lub seria konwersacji jednej osoby z drugą [...], która przynosić ma korzyść w postaci postępu”<sup>268</sup>. Dialog jako istota coachingu

---

<sup>259</sup>J. Whitmore, *Coaching for performance*, Boston: NB 2002, s.11.

<sup>260</sup>P. Summerall, M. Levin, *Giants: What I learned about life from Vince Lombardi and Tom Landry*, Hoboken: John Wiley and Sons Inc. 2010, s.15; Por. J. Żukowska, *Naukowe ujęcie coachingu*, [w:] *Człowiek w organizacji. Teoria i praktyka*, red. P. Wachowiak, Warszawa: Wydawnictwo SGH 2012, s. 2.

<sup>261</sup>W.T. O'Donohue, J.E. Fisher, *Cognitive Behavior Therapy: Applying Empirically Supported Techniques in Your Practice*, Hoboken: John Wiley & Sons Inc. 2008, s.8; Por. J. Żukowska, *Naukowe ujęcie coachingu*, s. 2.

<sup>262</sup>M. Downey, *Effective Coaching: Lessons from the Coach's Coach*, UK 2003, s.17; Por. J. Żukowska, *Naukowe ujęcie coachingu*, s. 3.

<sup>263</sup>S. Thorpe, J. Clifford, *Podręcznik coachingu*, Poznań: Wydawnictwo Rebis 2011, s.7; Por. J. Żukowska, *Naukowe ujęcie coachingu*, s. 3.

<sup>264</sup>E. Parsloe, *Coaching i mentoring*, Warszawa: Wydawnictwo Petit 2006, s.15; Por. J. Żukowska, *Naukowe ujęcie coachingu*, s. 3.

<sup>265</sup>T. Dowling, *Coach: A Season with Lombardi*, London: W.W. Norton & Company 1970, s.11.

<sup>266</sup>R. Dilts, *From Coach to Awakener*, Capitola: Meta Publication 2003; Por. J. Żukowska, *Naukowe ujęcie coachingu*, s. 4.

<sup>267</sup>A. Cooper, O. Cooper, *Gifts from Archangel Orel: Personal Sessions with an extraordinary coach*, Burnaby: Healaura Academy 2009.

<sup>268</sup>J. Starr, *Coaching: procesy, zasady, umiejętności*, Warszawa: PWE 2005, s. 10.

pojawia się także w definicji coachingu zaproponowanej przez P. Zeus i S. Skiffington. Coaching jest tu „...konwersacją, dialogiem, poprzez który strony wchodzi w interakcję w dynamicznej wymianie, aby zrealizować cele, usprawnić działanie i osiągnąć postęp”<sup>269</sup>. Definicja A. Granta przedstawia coaching jako: „współpracujący, zindywidualizowany, ukierunkowany na cel i zorientowany na rezultaty proces ułatwiający zmianę poprzez wspieranie samoukierunkowanego uczenia się i osobistego rozwoju opierającego się na dowodach i przez włączenie etycznej praktyki”<sup>270</sup>. „Sztuka ułatwiania działania, uczenia i rozwoju drugiego człowieka” – to ujęcie coachingu zaproponowane przez M. Downeya<sup>271</sup>. S. Maynard uznaje, że coaching jest to „zaprojektowany alians pomiędzy coachem a studentem w celu przysposobienia umiejętności osiągnięcia sukcesu w środowisku edukacyjnym. Jest to proces zindywidualizowany, który ułatwia wyjaśnianie i osiąganie celów. Celem coachingu jest stymulacja i motywacja studentów w kierunku ich celów poprzez dostarczanie struktury, wsparcia i feedbacku”<sup>272</sup>. Joseph O’Connor i Andrea Lages-O’Connor piszą tak: „esencją coachingu jest: pomoc ludziom w dokonywaniu zmian w taki sposób, w jaki tego oczekują, i pomoc w podążaniu w kierunku, w którym chcą. Coaching pomaga ludziom na każdym poziomie w stawaniu się tym, kim chcą, i byciu najlepszym w takim stopniu, w jakim to jest możliwe. Coaching buduje pewność, wzmacnia wybór i prowadzi do zmian. Wyzwala ludzki potencjał, aby zmaksymalizować aktywność”<sup>273</sup>. D. Clutterbuck, jeden z najbardziej znanych popularyzatorów współczesnego coachingu mówi, że obecnie coaching przeszedł pewną metamorfozę i upodobił się do swojego starszego krewnego, mentoringu – czyli kształcącej rozmowy, której celem jest podejmowanie trafnych decyzji poprzez głęboką refleksję, oraz zrozumienie siebie, jak i kontekstu, w którym znajduje się coachee. Oprócz definicji wspomnianych wyżej autorów mamy jeszcze definicje niezależnych organizacji coachingowych, odpowiadających za standardy coachingu.

Definicję coachingu sformułowało również Stowarzyszenie European Mentoring & Coaching Council Poland (EMCC Poland), Izba Coachingu oraz International Coach Federation – Polskie Stowarzyszenie Trenerów Rozwoju Osobistego (ICF Polska), którzy jako trójka pierwszych sygnatariuszy zawarli porozumienie dotyczące partnerstwa i współpracy na rzecz coachingu w Polsce, powołującego Forum Organizacji Coachingowych. Każde z tych

---

<sup>269</sup>P. Zeus, S. Skiffington, *The Coaching at Work Toolkit: A Complete Guide to Techniques and Practices*, s. 14.

<sup>270</sup>A.M. Grant, *A personal perspective on professional coaching and the development of coaching psychology*, „International Coaching Psychology Review” nr 1(1)/2006, s. 13.

<sup>271</sup>M. Downey, *Effective Coaching: Lessons from the Coach's Coach*, s. 21.

<sup>272</sup>S.L. Maynard, *ADD coaching: Catalyst for success*, „The ADD/ADHD Gazette” March 1999, s.15.

<sup>273</sup>J. O’Connor, A. Lages, *How Coaching Works: The Essential Guide to the History and Practice of Effective Coaching*, London 2007, s. 18.

stowarzyszeń, federacji sformułowało własną definicję coachingu. Według EMCC, coaching to „profesjonalnie prowadzony proces, który inspiruje klientów do maksymalizacji ich osobistego i zawodowego potencjału. Pomaga klientom zobaczyć i przetestować alternatywne sposoby poprawy swoich kompetencji, podejmowania decyzji i doskonalenia jakości życia. Zakłada, że coach, mentor i klient współpracują ze sobą w relacji partnerskiej na ściśle poufnych warunkach. Identyfikuje klienta jako eksperta na poziomie treści i podejmowania decyzji; coacha i mentora zaś – jako eksperta w profesjonalnym kierowaniu procesem”<sup>274</sup>. Według Izby Coachingu, „coaching to metoda wspierania rozwoju realizowana w formie cyklu spotkań pomiędzy coachem a klientem, podczas których coach, poprzez aktywne słuchanie, zadawanie pytań oraz stosowanie innych specyficznych narzędzi i zadań rozwojowych, towarzyszy klientowi w wyznaczaniu ważnych dla niego celów, odnajdywaniu wewnętrznych zasobów potrzebnych do ich realizacji oraz ustalaniu i wdrażaniu planów działań. Coach wspiera klienta w odkrywaniu i efektywnym wykorzystaniu osobistego potencjału celem podnoszenia jakości jego życia. Coaching może mieć formę pracy indywidualnej, z grupą lub zespołem”<sup>275</sup>. Z kolei International Coach Federation (ICF) definiuje coaching jako towarzyszenie klientowi w kreatywnym procesie, który skłania do myślenia i inspiruje do maksymalizacji zawodowego i osobistego potencjału. „Coaching jest metodą pozwalającą w sposób efektywny wytyczyć i osiągnąć ważne cele, podnieść satysfakcję z życia zawodowego i prywatnego, stać się bardziej świadomym liderem, menadżerem czy rodzicem. W pełni wykorzystuje potencjał, kompetencje i umiejętności klienta. Identyfikuje trudności. Przygotowuje do ich pokonania. Często przekłada się na motywację i większą determinację w działaniu”<sup>276</sup>.

EMCC – w swojej definicji coachingu – zwraca szczególną uwagę na maksymalizację osobistego i zawodowego potencjału coachee. Nieco inaczej definiuje coaching Izba Coachingu, która traktuje go jako metodę odnajdywania wewnętrznych zasobów potrzebnych do realizacji zakładanych przez coachee celów indywidualnych lub grupowych. ICF podkreśla z kolei kreatywność i efektywność procesu coachingu, ukierunkowanego na pełne wykorzystanie potencjału, kompetencji i umiejętności klienta.

---

<sup>274</sup>Definicja coaching, <https://emccpoland.org/2019/12/11/definicja-coachingu/> [05.04.2022].

<sup>275</sup>Coaching, <https://www.izbacoachingu.com/standardy/>[05.04.2022].

<sup>276</sup>Coaching, <https://icf.org.pl/> [05.04.2022].

## 2.2. Odmiany coachingu. Cele i zasady

Coaching jest procesem doskonalenia kompetencji, wiedzy, postaw w obszarze wybranym przez klienta. Opiera się na partnerskiej relacji coach-coachee i wzajemnym zaufaniu. Coaching jako metoda pomaga ludziom doskonalić i wspierać rozwój tych obszarów, które utrudniają czy ograniczają ich efektywne funkcjonowanie w przestrzeni życia społeczno–zawodowego. Wydobywa i wzmacnia to, co w ludziach jest najcenniejsze. Ponadto w zależności od zdefiniowanego przez coachee celu ma za zadanie rozwijanie indywidualnych kompetencji, ale też przez kształtowanie odpowiednich postaw. Coaching jest także procesem, który trwa i jest umiejscowiony w czasie. To bardzo istotne, ponieważ każdy rezultat uzyskany w ramach procesu coachingu dziś, jest wzmacniany w taki sposób, by powodować efektywność również w przyszłości. Coaching jest narzędziem, które ma służyć osobie coachowanej. Akcentuje się więc silny nacisk na indywidualne podejście do każdego człowieka. W coachingu nie ma uniwersalnych, ściśle określonych zasad, gotowych schematów i chodzi przede wszystkim o to, aby nauczyć osobę odkrywać w sobie głębsze pokłady motywacji. Coaching jest przede wszystkim traktowany jako proces, nie jako zjawisko statyczne. Dlatego wymaga czasu i wspólnego zaangażowania obu stron, tj. coacha i klienta (coachee). Badania wykazują, że coaching może przynosić liczne korzyści jednostkom, organizacjom i całemu społeczeństwu. Nie jest tylko modą i może odegrać ogromną rolę w doskonaleniu komunikacji, interakcji i rozwoju ludzi. Coaching jest przede wszystkim nastawiony na zmianę i nie chodzi tu wcale o zmianę płytką, ale głęboką, która ma na celu przeorientowanie ludzkiego życia. Z uwagi na to, że jest on kierowany do klienta funkcjonującego w określonym systemie, ma doprowadzić do określonych zmian motywacyjnych, które będą miały wpływ na jego zachowanie i podejmowane działania w otoczeniu. W ten sposób, do celów coachingu i wynikających z nich funkcji zaliczyć można:

1. Odkrycie i pełne wykorzystanie potencjału posiadanego przez coachee.

Proces coachingu służy coachee, aby świadomie mógł odkryć i wykorzystać swój potencjał, aby dzięki temu skuteczniej mógł realizować cele indywidualne lub grupowe. Odkrycie własnego potencjału sprawia, że coachee rozwija posiadane kompetencje i umiejętności lub zdobywa nowe, odkrywa własne talenty oraz mocne strony. To sprawia, że umacnia się w swojej roli (np. zawodowej) <sup>277</sup>.

---

<sup>277</sup>Wprowadzenie do coachingu. Materiały szkoleniowe przygotowane przez Szkołę Liderów dla uczestników i uczestniczek warsztatów coachingowych w ramach projektu *Przywództwo i zarządzanie w oświacie*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, s.10.

2. Wzmocnienie skuteczności w realizacji celów.

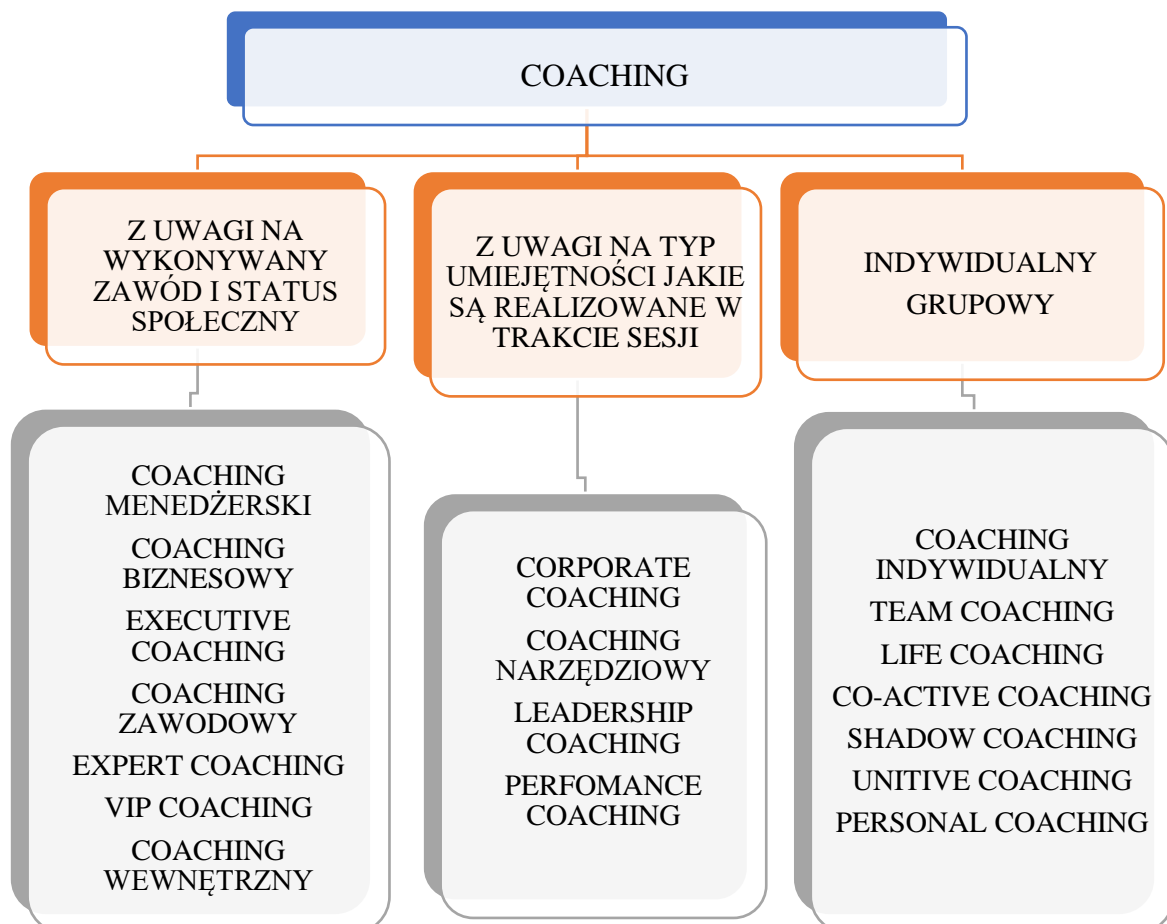
W ramach relacji coachingowej, coachee zdobywa umiejętności i wypracowuje konkretne rozwiązania do wyzwań życia osobistego i zawodowego.

3. Samodzielność w rozwoju.

„W ramach relacji coachingowej, coachee zdobywa doświadczenie w zakresie planowania swojego rozwoju oraz jego świadomego kształtowania”<sup>278</sup>.

W zależności, od tego jakie kryteria przyjmujemy, można wymienić kilka odmian coachingu. Zarówno w literaturze przedmiotu jak i materiałach źródłowych, w tym zasobach internetowych - ofertach firm proponujących usługi coachingowe widoczny jest jednak podział w oparciu o formę pracy coacha z klientem.

**Rysunek 6. Typologia odmian coachingu**



Źródło: opracowanie własne na podstawie dostępnych materiałów źródłowych.

<sup>278</sup>Ibidem, s.10.

W literaturze przedmiotu wyróżnia się wiele, różnych odmian coachingu<sup>279</sup>.

- Coaching indywidualny – najczęściej występująca forma coachingu, polegająca na pracy klienta indywidualnego (osoby coachowanej), inaczej, coachee z coachem.
- Team coaching lub coaching grupowy – koncentruje się na wsparciu całej grupy lub zespołu, aby mogła osiągnąć założone cele i zwiększyć poziom efektywności.
- Life coaching lub coaching życiowy – jego głównym obszarem pozostaje rozwój osobisty coachee z ukierunkowaniem na odpowiednie kształtowanie postaw, celów i zachowań, nad którymi coachee zamierza pracować. Ten rodzaj coachingu zajmuje się sferami m.in. życia rodzinnego, zachowania równowagi pomiędzy pracą a rodziną. Może być przydatny w poradzeniu sobie z problemami czy gwałtownymi zmianami stąd też celem life coachingu pozostaje np. wypracowanie decyzyjności, poszerzenie perspektyw, poprawa jakości życia.
- Co-active coaching – akcentuje wiarę w siłę i kreatywność coachee, który zgodnie z tą odmianą jest w stanie znaleźć odpowiedzi na pytania, które definiuje.
- Shadow coaching – polega na obserwacji pracy menedżera lub grupy menedżerów (*shadowing*), następnie wspólnej analizie wynikających z tej obserwacji wniosków.
- Unitive coaching - „odmiana coachingu życiowego oparta na psychologii głębi Carla Gustava Junga, psychologii Gestalt, psychologii humanistycznej i filozofii egzystencjalnej. W unitive coaching różne aspekty funkcjonowania człowieka są postrzegane jako jedność”<sup>280</sup>.
- Personal coaching – inaczej coaching życiowy.
- Corporate coaching – coaching biznesowy, którego celem jest wsparcie organizacji.
- Coaching narzędziowy – jego celem jest rozwój konkretnych umiejętności.
- Leadership coaching – wspiera rozwój kompetencji przywódczych.
- Performance coaching - „nastawiony na poprawę efektywności działania, osiąganie wyznaczonych celów”<sup>281</sup>.
- Coaching menedżerski - „kierowany do kadry zarządzającej przedsiębiorstw (menedżerów)”<sup>282</sup>.

---

<sup>279</sup>Z perspektywy celów pracy szczególną uwagę zwracam na life coaching, coaching menedżerski, executive coaching, coaching biznesowy, coaching zawodowy ze względu na respondentów, którzy specjalizują się w tych obszarach coachingu.

<sup>280</sup>*Rodzaje coachingu: przegląd terminologii*, <https://coaching.synapsis.pl/Rodzaje-coachingu-przeglad-terminologii/> [14.07.2022].

<sup>281</sup>*Ibidem*.

<sup>282</sup>*Ibidem*.

- Coaching biznesowy – determinowany z uwagi na kontekst pracy zawodowej i firmy, w której są wykonywane zadania. Ma na celu podniesienie szeroko pojętej efektywności w miejscu pracy, stąd obszarem wsparcia obejmuje wiele elementów, które są niezwykle istotne z punktu widzenia sprawnego funkcjonowania organizacji, np.: budowanie relacji, sztuka komunikacja, rozwiązywanie konfliktów, wzbudzanie motywacji, kreatywność.
- Executive coaching – to rodzaj coachingu dedykowany kadrze kierowniczej najwyższego szczebla, np. dyrektorom czy prezesom firm. Executive coaching pełni szczególną rolę w rozwoju nie tylko ludzi w organizacji, ale i całej organizacji. Menedżerowie wysokiego szczebla potrzebują wsparcia w wypracowaniu nowych, bardziej efektywnych metod działania i zarządzania współczesnymi zespołami pracowniczymi. „Coaching daje możliwość poufnego przedyskutowania wszystkich aspektów podejmowanych decyzji z kimś, kto nie konkuruje, nie ocenia, lecz słucha i wspiera. Taka sytuacja sprzyja dokonywaniu wyborów najbardziej uczciwych wobec siebie i innych. Coraz powszechniejsze jest przekonanie, że objęcie najwyższej kadry menedżerskiej programem coachingowym prowadzi do korzystnych zmian w kulturze organizacyjnej całej firmy”<sup>283</sup>.
- Coaching zawodowy – dotyczy rozwoju zawodowego, kariery coachee. Może odnosić się do różnych profesji zawodowych.
- Expert coaching - „skupiony na specjalistycznej tematyce związanej z zawodem wykonywanym przez klienta”<sup>284</sup>.
- Vip coaching – coaching adresowany do osób o statusie VIP, tzw. wyższych sfer.
- Coaching wewnętrzny – w odrożnieniu od executive coachingu, coaching wewnętrzny jest zazwyczaj prowadzony przez osoby zatrudnione w przedsiębiorstwie. Wśród szans stwarzanych przez tę formę wspierania rozwoju wymienić należy możliwość „harmonijnego połączenia coachingu z innymi formami rozwoju pracowników, przede wszystkim programami szkoleniowymi. Wsparcie szkoleń programami coachingu wewnętrznego ułatwia przeniesienie wiedzy zdobytej na szkoleniu do realiów codziennej pracy oraz sprzyjając tworzeniu uczącej się organizacji”<sup>285</sup>.

---

<sup>283</sup>M. Sidor-Rządkowska, *Zastosowanie coachingu w przedsiębiorstwie – szanse i zagrożenia*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 37(4), 45–53.

<sup>284</sup>*Rodzaje coachingu: przegląd terminologii*, <https://coaching.synapsis.pl/Rodzaje-coachingu-przeglad-terminologii/> [14.07.2022].

<sup>285</sup>M. Sidor-Rządkowska, *Zastosowanie coachingu w przedsiębiorstwie – szanse i zagrożenia*, s. 45–53.

W literaturze przedmiotu wskazuje się na szereg różnych zasad skutecznego coachingu, przy czym chodzi tu przede wszystkim o zasady praktyczne, które sprawdzają się w pracy z konkretnym klientem (coachee). Zasady i standardy wyznaczone w kodeksie etyki wiodących organizacji coachingowych, np. International Coach Federation (ICF), ułatwiają coachom budowanie profesjonalnej postawy wspierającej klienta podczas spotkań coachingowych. Obok osób z ICF, zaangażowanych w wyznaczanie standardów dla profesji coacha, ogromny udział w określeniu roli i postawy coacha mają osoby z Erickson College International - międzynarodowej organizacji szkoleniowej działającej od 1980 roku. Założycielką i prezydentem Erickson College jest Marilyn Atkinson, która w 2000 roku wprowadziła na rynek, akredytowany przez ICF program The Art and Science of Coaching – kurs oparty na najlepszych praktykach coachingowych i podejściu skoncentrowanym na rozwiązaniach. Aby skutecznie stosować coaching, musimy przyjąć „optymistyczną postawę” wobec drzemających w każdym z nas możliwości i stosować następujące zasady coachingu:

- podejście personalne;
- zdefiniowanie problemu;
- określenie potrzeb;
- wzbudzenie motywacji;
- strategie możliwych rozwiązań problemu;
- aktywacja działania, informacja zwrotna<sup>286</sup>.

Teoretyk coachingu J. Withmore słusznie zauważa, że „niezależnie od tego, czy pracujemy jako trener, doradca, opiekun, czy też jesteśmy dla kogoś mentorem, skuteczność naszych działań zależy w znacznej mierze od naszych przekonań dotyczących potencjału ludzkiego”. Wyrażenia, takie jak: „wydobyć z kogoś to, co najlepsze” oraz „twój ukryty potencjał”, wskazują, że jest w człowieku coś, co czeka na odkrycie<sup>287</sup>. Jeżeli menedżer lub trener nie wierzy, że w ludziach drzemie potencjał znacznie większy od tego, który ujawniają na co dzień, nie będzie umiał pomóc im go wydobyć. Menedżer np. powinien patrzeć na podwładnych pod kątem ich możliwości, a nie osiągniętych przez nich wyników. Jest to poważny błąd, obecny w większości istniejących systemów oceny. Ludzi ogranicza się wymogami dotyczącymi wyników, jakie mają osiągać, przez co trudno jest im się wybić, czy to we własnych oczach, czy w oczach przełożonego.

---

<sup>286</sup>J. Mesjasz, *Coaching jako narzędzie wspierania talentów trenerskich*, „Forum Oświatowe” 2(49), <https://forumoswiatowe.pl/index.php/czasopismo/article/view/63/75> [15.07.2022].

<sup>287</sup>J. Withmore, *Coaching Trening efektywności*, Warszawa: Wydawnictwo G+J Gruner+Jahr 2011.

Kontynuując analizę zasad w coachingu, warto zwrócić także uwagę na propozycję J. Rogers, która w swoim ujęciu coachingu, stwierdza, że: „coach pracuje z klientami, aby dzięki ukierunkowanemu szkoleniu szybko, znacząco i trwale poprawili swoją efektywność w życiu osobistym i zawodowym. Jedynym celem coacha jest praca nad tym, aby klient rozwinął cały swój potencjał - tak, jak go sam zdefiniuje”<sup>288</sup>. Wyznacza sześć zasad, które są ważne z perspektywy mojej pracy i zrealizowanych badań, gdyż kładą silny akcent na zasoby wewnętrzne oraz holistyczne podejście do człowieka.

1. Klient jest źródłem zasobów, dzięki którym może rozwiązać swój problem<sup>289</sup>. Zadaniem coacha jest pomoc w określeniu zasobów coachee, którymi mogą być zarówno posiadane umiejętności, cechy charakteru czy status społeczny. Odpowiedzi na pytania zna wyłącznie coachee, który może podjąć działania i ponosić konsekwencję tychże działań. Rolą coacha jest jedynie ukierunkowanie, dostarczenie przydatnych informacji, z których ostatecznie coachee skorzysta lub nie.
2. Zadając odpowiednie pytania, stawiając wyzwania i udzielając wsparcia, coach sprawia, że klient zaczyna korzystać z własnych zasobów<sup>290</sup>. Zadaniem coacha jest zadawanie przenikliwych pytań, które doprowadzą coachee w obszary wcześniej przez niego nie eksplorowane. Dzięki temu zaczyna budować własne zasoby.
3. Coaching dotyczy całej osoby – z jej przeszłością, teraźniejszością i przyszłością<sup>291</sup>. W procesie coachingu czerpie się z tego co było (np. popełnione błędy w przeszłości), co jest obecnie i jakie konsekwencje mogą zadziać się w przyszłości.
4. Klient wybiera temat, w którym potrzebuje wsparcia<sup>292</sup>.
5. Coach i klient są sobie równi<sup>293</sup>. Relacja coachingowa opiera się na wzajemnym szacunku coacha i coachee oraz równości. Istotą jest tu nieocenianie.
6. Celem coachingu jest zmiana i działanie<sup>294</sup>. To najczęstsza przyczyna podjęcia coachingu. Coachee decyduje o zmianie podejmuje samodzielnie i dobrowolnie. Coachee pracuje zarówno z tą częścią tożsamości coachee, która odpowiada na pytanie „Kim jestem?”, jak i z tą, która dotyczy pytania „Co robię?”. „Kim jestem” to osobowość, suma życiowych doświadczeń i ról. Ta część pracy będzie dotyczyć wyznawanych

---

<sup>288</sup>J. Rogers, *Coaching podstawy umiejętności*, Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne 2016, s. 14.

<sup>289</sup>*Ibidem*.

<sup>290</sup>*Ibidem*.

<sup>291</sup>*Ibidem*, s.15.

<sup>292</sup>*Ibidem*.

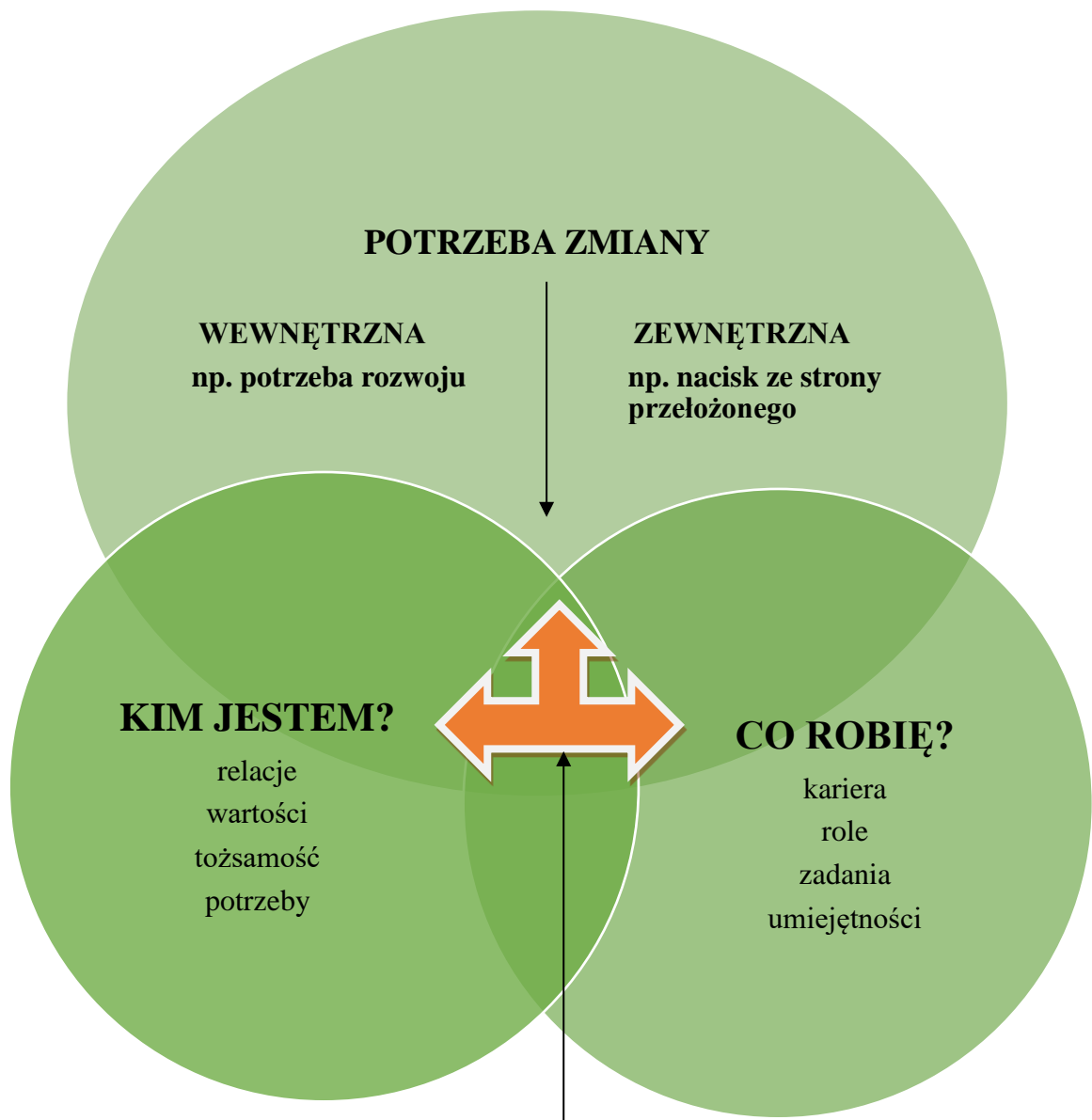
<sup>293</sup>*Ibidem*.

<sup>294</sup>*Ibidem*.

wartości i zasad. „Co robię” koncentruje się na zadaniach oraz umiejętnościach niezbędnych do ich wykonania. To od tej części zazwyczaj rozpoczyna się coaching<sup>295</sup>.

Warto podkreślić, że coaching nie jest nadzwyczajnym antidotum każdego problemu. Szansą na pozytywne zakończeniu procesu coachingu w obszarze wybranym przez klienta bez wątplenia jest jednak znajomość powyższych zasad i umiejętność zastosowania ich w praktyce.

**Rysunek 7. Obszar pracy w coachingu**



Źródło: J. Rogers, *Coaching podstawy umiejętności*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2016, s.16.

<sup>295</sup>*Ibidem*, s.14-15.

## 2.3. Modele procesów coachingu

Proces coachingu odbywa się pomiędzy coachem i jego podopiecznym, tzw. coachee w trakcie sesji coachingowych. Jest on do pewnego stopnia zamierzony i uporządkowany. Rolą coacha jest zarządzanie tym procesem, zadbanie o jego ciągłość i harmonię, odpowiednia stymulacja w kierunku doprecyzowania celu przez coachee. Ten z kolei wybiera temat rozmowy oraz podejmuje próbę definicji celu, który zamierza zrealizować.

Wśród modeli wykorzystywanych w strukturze rozmowy coachingowej, które dzielą ten proces na swój właściwy sposób i pokazują, jak przebiega typowa sesja, wyróżnia się:

- Model „SMART:
- Model „T-GROW”
- Model „GROW”

Poniżej zostanie omówiona schematyczna struktura, każdego z nich, w formie tabelarycznej. Należy zwrócić uwagę, że niektóre, np. model „SMART” jest modelem zaadaptowanym na potrzeby procesu coachingu. Model ten swoje początki ma w koncepcji zarządzania biznesowego.

**Tabela 6. Model „SMART”**

<b>SMART</b> - SERIA KROKÓW, KTÓRE COACH WYKORZYSTUJE W PROCESIE COACHINGU DO PRZEANALIZOWANIA CELU ZDEFINIOWANEGO PRZEZ COACHEE.			
<b>OPIS REGULY SMART</b>			
<b>ETAP</b>	<b>CELE</b>	<b>PRZEBIEG</b>	<b>PYTANIA</b>
<b>S – SPECIFIC (SPECYFICZNY, KONKRENTY, BARDZO JASNO OPISANY)</b>	Sprecyzowanie celu, który nie pozostawia pola do dwuznaczności i ma być zrealizowany przez coachee. W procesie coachingu następuje uświadomienie często ukrytych	Określenie aspektów, co coachee zamierza osiągnąć, jak i dlaczego.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Co dokładnie zamierzasz osiągnąć?</li> <li>• Jaki to ma przynieść efekt?</li> <li>• Co osiągniesz dzięki realizacji celu?</li> </ul>

<b>SMART</b> - SERIA KROKÓW, KTÓRE COACH WYKORZYSTUJE W PROCESIE COACHINGU DO PRZEANALIZOWANIA CELU ZDEFINIOWANEGO PRZEZ COACHEE.			
<b>OPIS REGULY SMART</b>			
<b>ETAP</b>	<b>CELE</b>	<b>PRZEBIEG</b>	<b>PYTANIA</b>
	<p>potrzeb i zdefiniowanie celu właściwego, który powinien być prosty i konkretny.</p>		
<b>M – MEASURABLE (MIERZALNY)</b>	<p>Sprawdzenie, czy tempo dążenia do określonego przez coachee celu może być oszacowane. Np. określenie etapów pośrednich, których realizacja przybliży do osiągnięcia celu głównego.</p>	<p>Ustalenie efektów, po osiągnięciu których coachee pozna, że cele pośrednie, które zdefiniował zostały osiągnięte.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Skąd będziesz wiedzieć kiedy osiągniesz cel?</li> <li>• Jak możesz określić, na ile uda Ci się osiągnąć cel?</li> </ul>
<b>A- ACHIEVABLE (OSIĄGALNY)</b>	<p>Sprawdzenie czy zdefiniowany przez coachee cel może być faktycznie osiągnięty. Wyznaczając cel coachee musi „czuć”, że jest w stanie go zrealizować, lub, że istnieją zewnętrzne czynniki, które potwierdzają, że osiągnięcie celu jest możliwe.</p>	<p>Ustalenie celu nieco powyżej możliwości coachee i sprawdzenie czy jest zgodny z jego wartościami.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dlaczego Twój cel jest ważny?</li> <li>• Co możesz zmienić osiągnięcie celu?</li> <li>• Jak możesz się rozwijać dzięki temu?</li> <li>• Czym realizacja celu będzie różnić się od tego co już masz?</li> <li>• Co powstrzymuje Cię przed osiągnięciem celu już teraz?</li> </ul>
<b>R-REALISTIC (REALISTYCZNY)</b>	<p>Sprawdzenie czy zdefiniowany przez coachee cel leży w granicach możliwości i jest</p>	<p>Ustalenie jakie zasoby wewnętrzne i zewnętrzne mogą pomóc w osiągnięciu celu.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jakich potrzebujesz zasobów do realizacji celu? (informacje,</li> </ul>

<b>SMART</b> - SERIA KROKÓW, KTÓRE COACH WYKORZYSTUJE W PROCESIE COACHINGU DO PRZEANALIZOWANIA CELU ZDEFINIOWANEGO PRZEZ COACHEE.			
<b>OPIS REGULY SMART</b>			
<b>ETAP</b>	<b>CELE</b>	<b>PRZEBIEG</b>	<b>PYTANIA</b>
	realny do osiągnięcia.		posiadane kompeten-cje, trening, wsparcie innych osób)? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Czy możesz sam rozpocząć jego realizację?</li> <li>• Kto może Ci pomóc?</li> <li>• Z kim możesz lub chcesz osiągnąć cel?</li> <li>• W jaki sposób możesz kontrolować realizację celu?</li> </ul>
<b>T-TIMLEY DEFINED (TERMINOWY, KTÓREGO RAMY CZASOWE SĄ JASNO OKREŚLONE)</b>	Dokładne określenie ram czasowych na realizację podjętych zamierzeń.	Respektowanie ustalonych ram czasowych i monitorowanie efektów częściowych w realizacji celu.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jakie granice czasowe wyznaczasz na osiągnięcie celu?</li> <li>• Jak to rozplanujesz w czasie?</li> <li>• Kiedy chcesz zakończyć działania?</li> <li>• Kiedy będziesz odczuwał efekty?</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na dostępnej literatury.

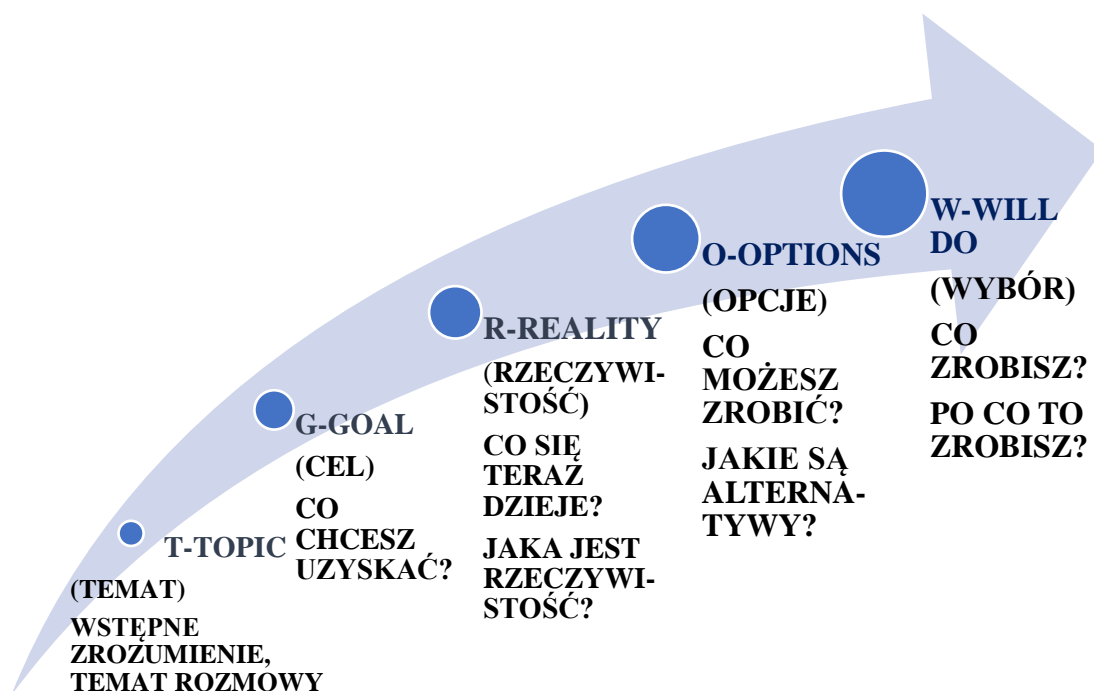
Tabela 7. Model „GROW”

<p align="center"><b>GROW -</b>            CZTEROETAPOWY MODEL PROWADZENIA COACHINGU,            W RAMACH KTÓREGO DEFINIOWANY JEST CEL, NASTĘPUJE ANALIZA FAKTÓW I            DOSTĘPNYCH MOŻLIWOŚCI ORAZ ZAPLANOWANIE DZIAŁAŃ WYMAGAJĄCYCH            REALIZACJI W OBSZARZE KONKRETNEGO PRZEDSIĘWZIĘCIA. OPRACOWANY            PRZEZ JOHNĄ WHITMORE'Ą.</p>			
<p align="center"><b>OPIS REGULY GROW</b></p>			
<p align="center"><b>ETAP</b></p>	<p align="center"><b>CELE</b></p>	<p align="center"><b>PRZEBIEG</b></p>	<p align="center"><b>PYTANIA</b></p>
<p><b>G – GOAL (CEL)</b></p>	<p>Budowa relacji służąca rozwojowi coachee.            Budowa zaangażowania coachee.            Ustalenie celu i oczekiwań coachee.</p> <p>Sformułowanie celu w kategoriach efektu i rezultatu jest kluczowym zadaniem na tym etapie.            Często wiąże się to z przeformułowaniem wyzwania czy problemu. Rolą coacha jest pomoc w określeniu, co coachee chce uzyskać.</p>	<p>Coach pyta o: oczekiwania wobec sesji, cel, jaki stawia sobie coachee.            Wspiera w przeformułowaniu i skonkretyzowaniu problemu w cel.            Sprawdza jego znaczenie i sposób weryfikacji.            Uzgadnia zasady i sposób pracy.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Co chcesz zmienić?</li> <li>• Jaki jest Twój cel?</li> <li>• Co sprawia, że dążysz do tego?</li> </ul>
<p><b>R – REALITY (RZECZYWISTOŚĆ)</b></p>	<p>Diagnoza problemu lub sytuacji. Zrozumienie przyczyn. Określenie potrzeb osoby wspieranej. Nazwanie jej potencjału.</p> <p>Analiza i rozumienie sytuacji pogłębia samoświadomość coachee.            Jest źródłem twórczego napięcia, między stanem pożądanym i aktualnym. Pozwala odkryć zasoby i potrzeby rozwojowe.            Często prowadzi do sformułowania na nowo celu coachingowego.</p>	<p>Coach pyta i pomaga zrozumieć sytuację.            Identyfikuje korzyści sytuacji.            Sprawdza, jak się ma obecna sytuacja do celu.            Określa zasoby i potrzeby rozwojowe.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jakie działania już podjąłeś?</li> <li>• Czego potrzebujesz, by osiągnąć cel?</li> <li>• Jakiego postępu już dokonałeś?</li> <li>• Co masz? Jakie kompetencje, wiedzę?</li> <li>• Czego Ci brakuje?</li> </ul>
<p><b>O – OPTIONS (OPCJE)</b></p>	<p>Określenie i wybór możliwych rozwiązań.            Poszerzenie perspektywy, wypracowanie wielu opcji, aby poczynić postępy.</p>	<p>Coach wspiera w poszukiwaniu rozwiązania.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Co mógłbyś zrobić, aby przybliżyć się do celu?</li> </ul>

<p align="center"><b>GROW -</b>  <b>CZTEROETAPOWY MODEL PROWADZENIA COACHINGU,</b>  <b>W RAMACH KTÓREGO DEFINIOWANY JEST CEL, NASTĘPUJE ANALIZA FAKTÓW I</b>  <b>DOSTĘPNYCH MOŻLIWOŚCI ORAZ ZAPLANOWANIE DZIAŁAŃ WYMAGAJĄCYCH</b>  <b>REALIZACJI W OBSZARZE KONKRETNEGO PRZEDSIĘWZIĘCIA. OPRACOWANY</b>  <b>PRZEZ JOHNĄ WHITMORE'Ą.</b></p>			
<p align="center"><b>OPIS REGULY GROW</b></p>			
<p align="center"><b>ETAP</b></p>	<p align="center"><b>CELE</b></p>	<p align="center"><b>PRZEBIEG</b></p>	<p align="center"><b>PYTANIA</b></p>
	<p>Ten etap służy wygenerowaniu potencjalnych rozwiązań i przeanalizowaniu ich użyteczności. Coach pomaga dostrzec różne możliwości i sprawdzić ich konsekwencje.</p>	<p>Skłania do generowania nowych pomysłów. Wprowadza nowe punkty widzenia. Odwołuje się do posiadanych zasobów. Pomaga przeanalizować rozwiązania.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jakie działania w tej sytuacji podjąłby ktoś inny – szef, współpracownik, osoba, którą cenisz?</li> <li>• Jakie są wady i zalety poszczególnych możliwości?</li> <li>• Która z opcji/rozwiązań zapewni najlepsze rezultaty?</li> </ul>
<p><b>W- WILL DO (WYBÓR)</b></p>	<p>Określenie planu działania. Zaangażowanie coachee w realizację planu. Dokonanie podsumowania. Na tym etapie coachee podejmuje decyzje, jakie działania podejmie.</p>	<p>Coach wspiera w podjęciu decyzji. Pomaga przełożyć ją na konkretne kroki. Określa wskaźniki. Wzmacnia w podjęciu działania.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Co skłania Cię do takiego wyboru?</li> <li>• Od czego zaczniesz?</li> <li>• Jakie będą następne działania?</li> <li>• Co będzie dla Ciebie sukcesem?</li> </ul>

Źródło: *Wprowadzenie do coachingu*. Materiały szkoleniowe przygotowane przez Szkołę Liderów dla uczestników i uczestniczek warsztatów coachingowych w ramach projektu *Przywództwo i zarządzanie w oświacie*, s.19-20.

Rysunek 8. Model „T-GROW”



Źródło: J. Whitmor, *Coaching: trening efektywności: rozwój ludzkiego potencjału w oparciu o model GROW zasady oraz praktyka coachingu i przywództwa*.

Model ten jest bardzo zbliżony do modelu „GROW”. Jedyna różnica dotyczy sposobu potraktowania tematu, który w perspektywie struktury „T-GROW” pozostaje głównym celem fazy wstępnej procesu coachingu.

Skuteczność coachingu, bez względu na wybór modelu pracy w ramach procesu gwarantuje wieloetapowy charakter struktur tegoż procesu, jak i założenia dotyczące rozwoju jednostki, takie jak:

1. Rozwój to eksplorowanie nieznanego wcześniej potencjału.

„Istotą rozwoju jest uruchomienie ukrytych, niewykorzystanych zasobów jednostki. Rozwój następuje, gdy stworzymy przestrzeń dla pełnego ujawnienia jej potencjału”<sup>296</sup>. Proces rozwojowy, jaki ma miejsce w ramach coachingu, polega na odkrywaniu i na efektywniejszym wykorzystaniu zasobów coachee.

2. Rozwój determinuje samoświadomość.

Samoświadomość jest zarówno siłą sprawczą rozwoju jak i kluczowym jego narzędziem. W ostatnich latach widoczne jest opieranie procesu rozwoju na samoświadomości, co równa się odejściu od klasycznych modeli nabywania kompetencji i kształcenia na rzecz wzorca

<sup>296</sup>J. Whitmore, *Coaching. Trening efektywności*.

indywidualizacji w rozwoju jednostki, co pozwala dopasować zakres potrzebnych kompetencji i umiejętności.

Aby nieustannie się rozwijać, jednostka musi dobrze poznać siebie, swoje mocne i słabe strony, pasje, zainteresowania, talenty. W coachingu jest to punkt wyjścia do pracy nad wsparciem w rozwoju coachee<sup>297</sup>.

### 3. Rozwój następuje w autonomii.

Rozwój opiera się na odpowiedzialności i następuje w oparciu o wolny wybór jednostki. To ona określa kierunek pracy nad rozwojem i decyduje, które obszary w życiu osobistym lub zawodowym chce zmienić.

### 4. Rozwój następuje dzięki relacji.

Źródłem siły w coachingu jest relacja, w której spotyka się dwóch równych sobie partnerów, aby pracować nad doskonaleniem konkretnych obszarów jednego z nich. Oparta na wzajemnym zaufaniu oraz umiejętności dawania i odbierania informacji zwrotnych wspomaga proces rzeczywistej wymiany opartej na doświadczeniach zarówno coacha jak i coachee.

## 2.4. Coaching a pojęcia pokrewne

Nazwa coach, tłumaczona wprost oznacza osobisty trener, jeśli natomiast chodzi o funkcje - rolę coacha a trenera, oba zawody różnią się zasadniczo. „Trener przede wszystkim przekazuje wiedzę, szkoli, daje wskazówki i rady, czasem modeluje zachowania”<sup>298</sup>. Trener w procesie edukacyjnym uczy określonego zagadnienia lub konkretnych kompetencji danej dziedziny. Dodatkowo ma ustalony plan zajęć, a także podlega ewaluacji w zakresie skuteczności dokonanej przez uczestników wsparcia. Szkolenia to współcześnie bardzo popularna forma pobudzania aktywności zawodowej. Jako zorganizowane działania ukierunkowane na doskonalenie umiejętności, podnoszenie wiedzy, kwalifikacji zawodowych i kompetencji społecznych, prowadzone są w określonym miejscu i czasie, według określonej metodyki i zgodnie z przyjętym programem. Ich celem jest dostarczenie wiedzy, ćwiczenie umiejętności, zmiana postaw, czyli zwiększenie poziomu kompetencji uczestników. Można wyróżnić dwie formy szkoleń. Otwarte i zamknięte. Pierwsza forma to stosunkowo nowa forma szkoleń, zazwyczaj kierowana do firm, menadżerów, specjalistów oraz grup zawodowych. Szkolenia

---

<sup>297</sup>Wprowadzenie do coachingu, „Materiały szkoleniowe przygotowane przez Szkołę Liderów dla uczestników i uczestniczek warsztatów coachingowych w ramach projektu Przywództwo i zarządzanie w oświacie, s.7.

<sup>298</sup>D. Janik-Lis, *Nowa perspektywa finansowania 2021-2027. Wykorzystanie coachingu jako mechanizmu wsparcia kapitału ludzkiego w obszarze edukacji i podnoszenia kompetencji dopasowanych do potrzeb nowoczesnej gospodarki*, s.195

zamknięte są z kolei dedykowane ściśle grupie odbiorców, reprezentujących jedną firmę lub instytucję. Służą doksztalcaniu oraz podnoszeniu kwalifikacji osób działających wewnątrz organizacji, która zgłasza zapotrzebowanie na ten określony typ wsparcia. Szkolenia zamknięte bardzo często przyjmują postać wprost skierowaną do określonej grupy pracowników, a więc ściśle dostosowaną do potrzeb merytorycznych odbiorców. Niekiedy w literaturze przedmiotu można spotkać stwierdzenie, że są to szkolenia szyte na miarę. Czyli są one przygotowane jako zapotrzebowanie dla konkretnej firmy. Rolą coacha sensu stricte jest natomiast odkrycie potencjału w człowieku między innymi poprzez zadawanie pytań, pomoc w znalezieniu odpowiedzi i rozwiązań, słuchanie a nie dawanie rad, poleceń<sup>299</sup>. Coaching nie polega więc na uczeniu czegoś nowego. Czerpie z tego czym coachee dysponuje, jaki posiada zakres wiedzy i umiejętności, który może być implementowany w środowisku zawodowym. Coach ma na celu udoskonalenie pracownika poprzez aktywację jego potencjału i zwiększenie skuteczności podjętych działań. Zasadne w tym miejscu będzie uporządkowanie cech coachingu, które prezentuje poniższy rysunek.

---

<sup>299</sup>*Ibidem.*

## Rysunek 9. Cechy coachingu

<b>Dobrowolność</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• coachee musi wykazać dobrą wolę udziału w procesie coachingowym</li></ul>
<b>Brak dyrektywności</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• nikt z zewnętrznego otoczenia coachee nie może mieć wpływu na to dzieje się w procesie coachingu</li></ul>
<b>Wspomaga proces uczenia</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• nie jest to jednak typowy proces uczenia</li></ul>
<b>Bazuje na pytaniach</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• proces coachingu prowadzony jest w oparciu o pytania, bez udzielania rad i sugestii</li></ul>
<b>Wspomaga proces rozwoju</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• zapewnia ciągłe doskonalenie i ewaluację własną coachee</li></ul>
<b>Wpływa na wzrost samoświadomości</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• coachee samodzielnie, bez przymusu podejmuje decyzję o zmianie i dostrzega potrzebę zmiany w swoim życiu w różnych jego obszarach</li></ul>
<b>Zwiększa koncentrację na osiągnięciu celu</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• coachee tworzy hierarchię osiągalnych celów i konsekwentnie zmierza do ich realizacji</li></ul>
<b>Korzysta z zasobów, talentów i możliwości własnych coachee</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• coachee koncentruje się za zasobach własnych, tkwiących w nim samym</li></ul>
<b>Człowiek pozostaje w centrum procesu coachingowego</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• cała uwaga skupiona pozostaje na coachee</li></ul>
<b>Indywidualna odpowiedzialność za proces</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• odpowiedzialność za proces coachingowy i jej rezultaty ponosi tylko i wyłącznie coachee</li></ul>
<b>Ukierunkowanie na maksymalizację coachee</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• dążenie do jak najaktywniejszego wzmocnienia i doskonalenia potencjału coachee</li></ul>

Źródło: J. Żukowska, *Naukowe ujęcia coachingu*, s. 5-6.

Czasem zdarza się, że szkolenie i coaching nakładają się na siebie, coach natomiast pełni obie role, tj. trenera i coacha. Sytuacja taka może mieć miejsce, kiedy podczas sesji coachingowej okazuje się, że dana osoba nie dysponuje niezbędną wiedzą lub umiejętnościami. W tym momencie kończy się coaching, a zaczyna trening. Trening i coaching wchodzą w skład

kontinuum rozwoju<sup>300</sup>. Najlepiej jednak gdy coache informuje o tym coachee, pyta czy sobie tego życzy i mówi kiedy w i jakiej roli występuje w danej chwili. Warto zauważyć, że osoby uczące się uważają się niekiedy za świadomie niekompetentne, podczas gdy w rzeczywistości mają umiejętności i/lub wiedzę wymagane do wykonania zadania, ale nigdy nie wykorzystywały ich w danej sytuacji. Wtedy trening nie jest konieczny i coaching jest odpowiednim wsparciem w celu zastosowania umiejętności w innych warunkach. To doskonały przykład obrazujący, dlaczego przed rozpoczęciem coachingu tak ważne jest poznanie osoby, którą ma się prowadzić<sup>301</sup>.

**Tabela 8. Trener i coach – analiza porównawcza**

TRENER	COACH
Przekazuje wiedzę w klasycznej formie	Pomaga uaktywnić zasób wiedzy w trakcie procesu coachingu
Dokonyuje transferu wiedzy i trenuje umiejętności	Wspiera aktywację potencjału, który tkwi w coachee
Dokonyuje realizacji celów własnych i celów sponsora (firmy, instytucji, organizacji) aby zrealizować szkolenie	Dokonyuje realizacji celów wyłącznie coachee. W przypadkach corporate coaching cele coachee muszą być wspólne - zintegrowane z celami sponsora (firmy, instytucji, organizacji)
Nie zawsze jest praktykiem w dziedzinie, w której szkoli	Skuteczny coach jest praktykiem
Ponosi większą odpowiedzialność za efekt szkolenia i realizację celów	Efekt coachingu zależy wyłącznie od zaangażowania i odpowiedzialności osoby uczestniczącej w procesie coachingowym
Głównie mówi i daje wskazówki posługując się wyuczoną wiedzą teoretyczno-praktyczną	Głównie nastawiony jest na aktywne słuchanie i zadawanie wartościowych pytań, które mają doprowadzić coachee do wypracowania określonych rozwiązań
Wyznacza zadania i ćwiczenia oraz określa sposób ich wykonania	Uzgadnia zadania i sposób monitorowania postępów w procesie

<sup>300</sup>S. Thorpe, J. Clifford, *Podręcznik coachingu*, s. 20.

<sup>301</sup>*Ibidem*.

TRENER	COACH
Pomaga w nauczaniu się zagadnień związanych z tematyką szkolenia np. negocjacji, technik sprzedaży, obsługi klienta etc.	Pomaga zwiększyć świadomość sytuacji, w której znajduje się coachee, wspiera w dalszych działaniach podejmowanych przez coachee w kierunku realizacji wyznaczonego celu
Udziela feedback (informację zwrotną) z intencją pokazania mocnych i słabych stron postawy uczestnika i przyswojonej wiedzy, bardziej analityczne podejście	Udziela feedback (informację zwrotną) z intencją ukierunkowania do odkrycia obszarów rozwoju i uwolnienia pełnego potencjału coachee
Uczy i instruuje (podaje instrukcje)	Inspiruje i motywuje
Daje wskazówki, rady, polecenia, gotowe rozwiązania, aby pomóc uczestnikom w rozwiązaniu ich problemów, wyzwań i nabyciu określonych umiejętności	Zachęca do znalezienia własnych rozwiązań ufając, że coachee ma w sobie wszelkie zasoby i wiedzę, by poradzić sobie z danym problemem lub wyzwaniem

Źródło: A. Przybysz, *Trener nie równa się Coach* [20.07.2022]

Coachingowy styl zarządzania wprowadzony do organizacji buduje jej kulturę nakierowaną na proces uczenia się oraz poprawia wyniki współpracy w zespołach. Wzmacnia motywację, oraz otwiera na nowe idee rozwoju kadre zarządzającą, ale także kadre niższego szczebla. Pozwala także przekazać odpowiedzialność „w dół”, co oznacza wspieranie postaw samodzielnych, odpowiedzialnych za swoje zadania pracowników<sup>302</sup>. Coaching włączony w kulturę organizacyjną może skutkować trwałą zmianą w zachowaniach, umiejętnościach i postawie pracownika. „Obecnie, uznaje się, że coaching jest bezpośrednio związany z uczeniem się. Odnosi się bowiem do różnych poziomów uczenia i dokonywania zmian w celu uzyskania oczekiwanych rezultatów”<sup>303</sup>.

Jak czytamy w artykule *Kultura coachingowa w jednostkach administracji samorządowej – wybrane* antropolog Gregory Bateson, opracował koncepcję poziomów logicznych uczenia się i zmiany<sup>304</sup>. „Określił cztery podstawowe poziomy, przy czym ważne było tu stwierdzenie, że każdy poziom zawiera i organizuje elementy zbioru niższego. Z kolei

<sup>302</sup>D. Janik-Lis, L. Kupaj, *Kultura coachingowa w jednostkach administracji samorządowej – wybrane zagadnienia*, s. 144.

<sup>303</sup>*Ibidem*.

<sup>304</sup>G. Bateson, *Umysł i przyroda*, Warszawa: Państwowy Instytut Wydawniczy 1996; Por. D. Janik-Lis, L. Kupaj, *Kultura coachingowa w jednostkach administracji samorządowej – wybrane zagadnienia*, s. 144.

każdy wyższy poziom w większym stopniu wpływa na jednostkę lub cały system”<sup>305</sup>. „Po pewnym czasie pojęcie „poziomów logicznych” zostało zaadoptowane przez Roberta Diltsa, twórcę modelu uczenia się i zmiany oraz wywodzącego się z owego modelu, coachingu wielopoziomowego. Dilts odniósł poziomy logiczne Batesona do funkcjonowania systemu nerwowego. Zgodnie z tym podejściem przyjął, że ludzie działają na kilku poziomach logicznych: środowiska, zachowań, umiejętności, wartości i przekonań, tożsamości, a także celu wyższego”<sup>306</sup>. Środowisko określa aspekty, w których coachee działa, pracuje i żyje i tworzą je miejsce pracy, osoby współpracujące, przełożeni. To, co coachee myśli na temat sytuacji, w której się znajduje, determinuje także stopień odpowiedzialności za podejmowane działania<sup>307</sup>. „Z kolei poziom zachowań dotyczy tych wszystkich działań, które osoba wykonuje na swoim stanowisku, m. in. komunikacji z otoczeniem, obsługiwaniem beneficjentów, autoprezentacji, wykonywaniem zadań w miejscu pracy itp. Poziom umiejętności jest związany z zasobami klienta coachingu, którymi mogą być: myślenie zorientowane na cel, umiejętność rozwiązywania problemów, umiejętność zarządzania sobą w czasie, współpraca w zespole czy delegowanie zadań i odpowiedzialności. Kiedy osoba jest w stanie harmonii ze sobą, uwalnia swoje największe uzdolnienia. Kolejny poziom w modelu coachingu wielopoziomowego Diltsa to system przekonań i wartości kształtowany przez cel i tożsamość osoby oraz misję organizacji, w której pracuje. Systemy wartości i przekonań budują nastawienie osób do swojego miejsca pracy i zadań jakie mają do wykonania. Dobrze, aby w tym nastawieniu znalazło się „entuzjastyczne i optymistyczne” podejście do wykonywania swoich zadań, obowiązków, kolegów z pracy i przełożonego. Poziom tożsamości z kolei opisuje, jaką osobą jest coachee. Poziom ten zakłada, że tzw. JA pracownika jest utożsamiane z celem organizacji i jej szeroko pojętą misją. Najwyższy poziom to poziom celu. Jego ranga polega na tym, że odzwierciedla wizję organizacji oraz dokonuje połączenia z nią wizji pracownika”<sup>308</sup>.

---

<sup>305</sup> D. Janik-Lis, L. Kupaj, *Kultura coachingowa w jednostkach administracji samorządowej – wybrane zagadnienia*, s. 144.

<sup>306</sup> R. Dilts, *Od Przewodnika do Inspiratora*, Warszawa: Wydawnictwo PINLP 2006; Por. D. Janik-Lis, L. Kupaj, *Kultura coachingowa w jednostkach administracji samorządowej – wybrane zagadnienia*, s. 144.

<sup>307</sup> *Ibidem*.

<sup>308</sup> D. Janik-Lis, L. Kupaj, *Kultura coachingowa w jednostkach administracji samorządowej – wybrane zagadnienia*, s. 144-145.

**Rysunek 10. Model coachingu wielopoziomowego wg Roberta Diltsa**



Źródło: opracowanie własne inspirowane pracą R.Diltsa i M. Bennewicza.

Coaching często bywa kojarzony także z mentoringiem. To również zindywidualizowana relacja, z tym, że mentor występuje w roli eksperta i profesjonalisty, którego wiedza i doświadczenie jest ograniczone do jakiejś wybranej dziedziny. Celem mentoringu jest przekazanie podopiecznemu doświadczeń i wiedzy mentora, który udziela rad, daje sugestie, pokazuje dobre praktyki, wskazuje wzorce. Zazwyczaj dobrze zna zadania wykonywane przez osobę, której udziela mentorskich rad. Nierzadko w przeszłości przechodził dokładnie tą samą ścieżkę. Dzięki temu jest bardzo wiarygodny i może udzielać przestroż. Osoba mentora kojarzona jest często z wyjątkowym intelektem, uznawana za mędrca stanowiącego inspirację dla innych. Mentor pokazuje przede wszystkim sposoby i narzędzia rozwiązywania problemów z jakimi podopieczny spotyka się na swej drodze zawodowej. Podopieczny słucha i stara się zrozumieć, to co mentor chce przekazać – tj. swoją wiedzę i doświadczenie<sup>309</sup>.

W praktyce istnieją dwie różne formy mentoringu:

- sponsorujący/patronacki (*sponsorship mentoring*),
- rozwoju (*development mentoring*).

<sup>309</sup>Mentoring w praktyce polskich przedsiębiorstw. Analiza danych i dokumentów zastanych (*desk – research*), Warszawa: Polskie Stowarzyszenie Mentoringu 2013, <https://badania.parp.gov.pl/files/74/75/726/19443.pdf> [30.08.2020].

Cechą charakterystyczną *sponsorship* mentoringu, jest to, że „mentor pracuje w tej samej firmie, co jego podopieczny i jest zazwyczaj starszym, doświadczonym i wpływowym pracownikiem, który zna firmę od podszewki. Jest żywo zainteresowany karierą swego podopiecznego, daje mu wskazówki i rady, a gdy nadejdzie właściwy czas, może wpłynąć na jego awans”<sup>310</sup>. „W przypadku *development* mentoringu, mentor może lecz nie musi pracować w tej samej firmie co jego podopieczny, chociaż prawdopodobnie w tym samym sektorze. Jest zazwyczaj starszy oraz zajmuje wyższe stanowisko. Celem takiego układu jest rozwinięcie umiejętności oraz pewności siebie podopiecznego”<sup>311</sup>. Ten uczy się od mentora i co ważne od jego dociekliwości, zaangażowania i skupienia zależy jak wiele się nauczy i zdobędzie z procesu mentoringu.

**Tabela 9. Mentoring i coaching – analiza porównawcza**

MENTORING	COACHING
Jest procesem wspomagania ogólnego rozwoju i realizacji ścieżki kariery zawodowej	Jest skoncentrowany na rozwiązaniu określonego problemu dzięki odkryciu potencjału coachee
Obejmuje szeroki zakres zagadnień	Zajmuje się konkretną umiejętnością lub obszarem
Dotyczy relacji długoterminowej	Dotyczy krótszej perspektywy czasowej
Opiera się na doradztwie i konsultacjach	Opiera się na ukierunkowaniu, bez elementu doradztwa
Mentor zajmuje pozycję nadrzędną w stosunku do podopiecznego	Coach i coachee są sobie równi
Mentor jest wzorcem i autorytetem dla podopiecznego w swojej dziedzinie. Pozwala czerpać ze swego doświadczenia. Udziela rad i wskazówek.	Coachee słucha, nie udziela rad. Stymuluje do rozwoju poprzez odpowiedni dobór zadawanych pytań.

Źródło: opracowanie własne na dostępnej literatury.

Coaching, bywa ponadto mylony z innymi formami wsparcia, takimi jak psychoterapia, poradnictwo psychologiczne czy doradztwo. I choć zawdzięcza wiele tym dyscyplinom, to jednak zasadniczo się od nich różni. Od psychoterapii i poradnictwa, stanem psychicznym

<sup>310</sup>J. Rogers, *Coaching podstawy umiejętności*, Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne 2016, s. 28.

<sup>311</sup>*Ibidem*.

osoby, której udzielane jest wsparcie. „Coach bowiem, pracując ze swoim podopiecznym koncentruje się nad poprawą sprawnego jego funkcjonowania, nie nad głębokimi problemami psychicznymi”<sup>312</sup>. Coaching w konfrontacji z psychoterapią, jest metodą o większej otwartości na cel, którą cechuje szybsze tempo pracy i mocniejsze ukierunkowanie na przyszłość<sup>313</sup>. Zasadniczo psychoterapia oraz poradnictwo psychologiczne są częścią sektora zdrowia, podczas gdy executive coaching należy do dziedziny zarządzania, a life coaching jako podejście do rozwoju osobistego jest najbardziej pokrewny popularnym poradnikom dotyczącym zwiększenia zadowolenia i efektywności w różnych dziedzinach życia<sup>314</sup>. Doradztwo z kolei może mieć różny charakter. Może to być doradztwo prywatne lub też zawodowe. Doradztwo prywatne polega na przeprowadzaniu indywidualnych sesji z klientem pod kątem zdefiniowania jego potrzeb i wzmocnienia motywacji do określonych działań. Doradztwo zawodowe, związane jest z określonymi problemami w sektorze przedsiębiorstwa. Można, jak się wydaje, zdefiniować je jako usługi i czynności, które mają na celu pomoc w podejmowaniu określonych wyborów edukacyjnych, a także szkoleniowych. Wszystkie te wybory są związane z rozwojem zawodowym, przede wszystkim z podnoszeniem konkretnych kwalifikacji. Z tego typu usług można korzystać zarówno w szkołach, na wyższych uczelniach, instytucjach kształcenia, w publicznych służbach zatrudnienia, w miejscach pracy, w instytucjach pozarządowych oraz w coraz większym stopniu w prywatnych. Doradca zawodowy to osoba, która udziela fachowej pomocy w określonej dziedzinie wiedzy różnym grupom zawodowym. W doradztwie uwzględnia się przede wszystkim możliwości psychofizyczne, sytuację życiową, potrzeby rynku pracy oraz możliwości systemu edukacyjnego. Doradca współpracuje z rodzicami i nauczycielami w procesie orientacji zawodowej uczniów. Aby skutecznie działać musi wykorzystywać wiedzę o zawodach, znajomość psychologicznych oraz pedagogicznych technik, diagnozę rynku pracy oraz techniczne środki przekazywania informacji zawodowej. Bez tej szczegółowej wiedzy nie będzie w stanie skutecznie doradzać.

## **2.5. Badania skuteczności coachingu**

Korzyści z coachingu mogą być weryfikowane. Przy ich analizie trzeba oczywiście mieć na uwadze, to w jakiej dziedzinie czy sektorze życia coaching jest realizowany. To co jest najważniejsze i od czego profesjonalny coaching się zaczyna, to decyzja o podjęciu współpracy

---

<sup>312</sup>*Ibidem*, s. 22.

<sup>313</sup>*Ibidem*, s. 24.

<sup>314</sup>*Ibidem*.

z coachem. Najważniejsze jest by coachee wykazał chęć realizacji procesu i samodzielnie zaprosił coacha do współpracy. W innym razie wysiłek coacha nie zaprocentuje a praca będzie wzajemnym trudem, który z czasem może przekształcić się w niechęć i spadek efektywności. Coach powinien sprawdzić, czy początek współpracy wynika z dobrej i świadomej woli osoby, czy też jest wynikiem wpływu osób trzecich. Należy pamiętać, iż w takiej sytuacji, w zdecydowanej większości przypadków, skutek będzie odwrotny od planowanego. Jeśli analizujemy korzyści wynikające z coachingu w życiu zawodowym, to w pierwszej kolejności, trzeba mieć na uwadze to, że pracownik odkrywa w sobie głębszą samoświadomość.

Przeprowadzane przez Mind Partnes badania pokazują w jaki sposób coaching jest efektywny w karierze zawodowej. W 2007 r. Mariola Czechowska-Frączek, przeprowadziła badanie na temat skuteczności coachingu<sup>315</sup>. W przedsięwzięciu wzięło udział 100 menedżerów z korporacji należących do 5 segmentów rynkowych: farmaceutyka, FMCG, transport, bankowość, Internet. Badania pokazały, że osoby, które brały udział w programie coachingowym miały znacznie więcej odczuć pozytywnych a zdecydowanie mniej negatywnych w stosunku do swojej pracy, oraz w porównaniu do osób, które nie zdecydowały się na uczestnictwo w programie coachingowym. Okazuje, się że program nie tylko pozytywnie oddziaływał na motywację, ale także i na uczucia. Oznacza to, że wzrósł ich poziom odczuć pozytywnych i spadł odczuć negatywnych z pracy, mierzony przed i po programie coachingowym. Biorąc pod uwagę aspekt poznawczy – u osób biorących udział w programie, wzrosło zadowolenie z warunków pracy, pozytywnie też była wartościowana współpraca z kolegami (rozwój kapitału społecznego), w porównaniu z poziomem zadowolenia sprzed programu. Udział w programie wpłynął również na zdecydowanie wyższą ocenę przełożonego, organizacji oraz kierownictwa (rozwój kapitału społecznego) a przede wszystkim własnego rozwoju (rozwój kapitału ludzkiego) i efektów pracy przez osoby badane znów w porównaniu z tymi, które nie brały udziału w coachingu. Dzięki programowi coachingowemu menedżerowie czuli, że się rozwijają, co zapewniła im ich organizacja. To z kolei miało wpływ na motywację do integracji z własnym przedsiębiorstwem. W nowoczesnym zarządzaniu organizacjami motywowanie jest uznawane za jeden z kluczowych procesów organizacyjnych. W globalizującej się gospodarce w sytuacji wyrównywania się poziomu techniczno-technologicznego, produkty i usługi oferowane przez poszczególne przedsiębiorstwa są na tyle podobne, zbliżone pod względem właściwości i jakości, że konieczne staje się poszukiwanie innych sposobów uzyskiwania przewagi konkurencyjnej. Jednym z nich jest z pewnością

---

<sup>315</sup>M. Czechowska-Frączek, *Inspirujący lider. Jak wspierać pracowników, aby osiągnęli ambitne cele przy ograniczonych zasobach?*, „Personel i Zarządzanie” nr 5 (2013), s. 66-69.

lepsze, efektywniejsze wykorzystywanie zasobów społecznych firmy. W tym kontekście motywowanie staje się kluczem do realnego osiągnięcia sukcesu na rynku. „Albowiem odpowiednio przemyślane i konsekwentne oddziaływanie organizacji na pracowników pozwala im w pełni wykorzystywać swoje umiejętności, kwalifikacje i kompetencje z korzyścią dla nich samych, jak i całej firmy. Co do tego, że motywowanie jest ważnym elementem zarządzania, nie ma wątpliwości. Spór dotyczy jednak technik i narzędzi motywacji”<sup>316</sup>. Zastosowanie odpowiednich może być czynnikiem prorozwojowym dla zasobów kapitału społecznego. Dzięki motywacji i odkrywaniu potencjału pracowników, możliwe staje się nie tylko zmobilizowanie jednostki do określonych działań, ale nade wszystko ich właściwe ukierunkowanie. Należy przy tym podkreślić, że motywacja nie wyczerpuje całości osobowości, charakteru ludzkiego. Zaktualizowanie motywacji domaga się bodźców. Motywowanie w obszarze polityki personalnej odnosi się do wszystkich szczebli i poziomów procesu kadrowego poczynając od rekrutacji, poprzez szkolenia i rozwój personelu, a na zwolnieniach z pracy kończąc.

Dla zaangażowania pracowników w działania firmy istotne znaczenia mają nie tylko skutecznie realizowane procesy kadrowe, ale i właściwa, promotywna organizacja struktury przedsiębiorstwa. Ze względu na istotę organizacji pracy, może być ona wykorzystywana jako wszechstronny środek motywowania ludzi do pracy oraz jako środek autentycznego udziału pracowników w zarządzaniu pracą. Albowiem to właśnie „nastawienie na ludzi powoduje tworzenie atmosfery harmonii wewnątrz firmy i służy wykorzystaniu bogactwa oraz oryginalności cech osobowościowych pracowników, wypełniając szerszą rolę społeczną i kulturową. Sprawia to, że ludzie i stosunki powstające między nimi są największym dobrem przedsiębiorstwa”<sup>317</sup>. Ostatnim ważnym dla procesów motywowania obszarem są warunki pracy - korzystne, sprzyjające pracownikom zarówno w sferze fizycznych uwarunkowań, jak i psychicznych, mogą stać się efektywnym motywatorem. Ostatecznie należy jednoznacznie stwierdzić, że umiejętność motywowania jest obecnie nie tylko ważnym elementem zarządzania przedsiębiorstwem - jego zasobami społecznymi - ale przede wszystkim stanowi kluczowy czynnik decydujący o przewadze konkurencyjnej organizacji na rynku. Badania, wskazują na fakt, iż docenianie pracowników jest niezwykle ważnym elementem w coachingu. Tym samym, w sposób pośredni przekłada się to na rozwój organizacji. Osoby bardziej zmotywowane niematerialnie, poprzez pozytywny feedback

---

<sup>316</sup>D. Janik-Lis, L. Kupaj, *Kultura coachingowa w jednostkach administracji samorządowej – wybrane zagadnienia*, s. 142.

<sup>317</sup>I. Grzanka, *Kapitał społeczny w relacjach z klientami*, Warszawa 2009, s.10.

chętniej pracują, są bardziej zaangażowani, zintegrowani z organizacją, intensywniej identyfikują się z nią i dążą do wzrostu jej efektywności.

Dokonując analizy dostępnych badań naukowych, które dowodzą o skuteczności coachingu warto wspomnieć o tych przeprowadzonych w okresie od września do listopada 2008 roku przez PricewaterhouseCoopers na zlecenie International Coach Federation. W badaniu uczestniczyło 2165 osób korzystających z coachingu w 64 krajach. Weryfikacja badań potwierdziła ogólne pozytywne skutki z coachingu w obszarach:

- pewność siebie i poczucie własnej wartości – 80%(u 80% badanych respondentów korzystających z coachingu dostrzeżono wzrost poczucia siebie i własnej wartości),
- relacje i związki – 73%
- kompetencje komunikacyjne – 72%
- kompetencje interpersonalne – 71%
- efektywność w pracy – 70%
- równowaga pomiędzy życiem zawodowym i prywatnym – 67%
- dobre samopoczucie i kondycja – 63%
- możliwości związane z karierą – 62%
- organizacja osobista – 61%
- zarządzanie firmą – 61%
- zarządzanie czasem – 57%
- efektywność zespołów – 51%
- kultura korporacyjna – 38 %
- organizacja finansowa – 27 %
- planowanie inwestycji – 15 %<sup>318</sup>

Okazuje się zatem, że wykorzystanie coachingu powoduje rozwój zasobów kapitału społecznego w zakresie relacji i związków, kompetencji komunikacyjnych, zarządzania firmą i efektywności zespołów, czy w obszarze kultury organizacyjnej.

Według badań firmy A Better Perspective™, zrealizowanych w 2009 roku na próbie składającej się z 339 osób, które skorzystały z coachingu lub/i były jego zleceniodawcami dla innych, główne korzyści z coachingu w wymiarze indywidualnym i organizacyjnym to:

- poprawa wydajności osobistej i realizacji celów - 84%
- podniesienie otwartości na rozwój osobisty i uczenie się - 60%
- pomoc w znalezieniu rozwiązania dla poszczególnych sytuacji zawodowych - 58%

---

<sup>318</sup>ICF Global Coaching Client Study. Executive Summary April 2009, s. 8.

- wzmocnienie poczucia odpowiedzialności - 52%
- rozwój samoświadomości - 42%
- wzmocnienie pożądaných umiejętności i zachowań - 38%
- lepsze rozumienie roli społecznej i celów - 37%
- korekta zachowań i wyjaśnienie trudności - 33%<sup>319</sup>
- pełne wykorzystywanie indywidualnego potencjału osoby - 79%
- wzmocnienie osobistego zaangażowania we własny rozwój – 69%
- wzrost wydajności organizacji – 69%
- podniesienie zdolności uczenia się oraz wiedzy – 63%
- wzrost motywacji pracowników – 57%
- ułatwienie przyswojenia nowych stylów zarządzania i kultury organizacji – 39%
- wzmocnienie relacji między ludźmi/oddziałami – 35%<sup>320</sup>

Z kolei na podstawie rankingu stu spółek (Fortune 100), „The Economic Times” przedstawił raport, z którego wynika, że dzięki coachingowi w firmach, ROI, tj. zwrot z inwestycji jest prawie sześć razy większy, niż koszty wprowadzenia programu szkoleniowego, w tym:

- o 77% poprawiają się relacje między pracownikami (rozwój kapitału społecznego),
- o 67% wzrasta efektywność pracy zespołowej (rozwój kapitału społecznego),
- o 61% wzrasta satysfakcja z wykonywanej pracy<sup>321</sup>.

Co więcej badanie przeprowadzone na 500 spółkach branży telekomunikacyjnej z listy rankingowej Fortune 500 wykazało, że wprowadzenie coachingu w firmach może podnieść wskaźnik rentowności przedsiębiorstwa nawet do 529%. Programy szkoleniowo-coachingowe podwyższają produktywność menedżerów czterokrotnie bardziej niż same szkolenia. Podczas gdy szkolenia podwyższyły produktywność menedżerów o 22%, to po rozszerzeniu programu szkoleniowego o 8 indywidualnych sesji coachingu, produktywność menedżerów wzrosła o 88%<sup>322</sup>.

Wzrost znaczenia i skuteczności coachingu jako metody w wymiarze indywidualnym i grupowym dowodzą kolejne badania przeprowadzone przez PricewaterhouseCoopers na

---

<sup>319</sup>J. Kozielska, *Perspektywy i nowe rozwiązania w doradztwie zawodowym. Coaching jako narzędzie pracy doradców zawodowych w kontekście idei lifelong learningu*, „Studia Edukacyjne” 2015, nr 37, [https://repozytorium.amu.edu.pl/bitstream/10593/14443/1/SE\\_37\\_2015\\_Kozielska.pdf](https://repozytorium.amu.edu.pl/bitstream/10593/14443/1/SE_37_2015_Kozielska.pdf) [01.08.2022].

<sup>320</sup>*Efektywność coachingu w świetle badań naukowych*, <https://annabogusz.pl/efektywnosc-w-coachingu/>[01.08.2022].

<sup>321</sup>J. Kozielska, *Perspektywy i nowe rozwiązania w doradztwie zawodowym. Coaching jako narzędzie pracy doradców zawodowych w kontekście idei lifelong learningu*.

<sup>322</sup>*Ibidem*.

zlecenie International Coach Federation. W roku 2017 spośród badanych pochodzących z 30 krajów zebrano 27134 odpowiedzi, które wskazują na:

- poprawę umiejętności komunikacyjnych - 42%
- wzrost poczucia własnej wartości - 40%
- wzrost produktywności - 39%
- optymalizację wydajności indywidualnej i zespołowej - 38%
- wzrost równowagi między życiem zawodowym a prywatnym - 34%
- wzrost dobrego samopoczucia - 32%
- ulepszenie strategii zarządzania biznesem - 30%
- poszerzenie możliwości rozwoju zawodowego - 29%
- szybszą adaptację do nowej roli zawodowej – 22%.<sup>323</sup>

Z kolei wyniki współpracy badawczej Human Capital Institute i International Coach Federation (2017) z udziałem Millenium Leaders, tj. 670 osób zatrudnionych w organizacjach (specjalistów ds. zasobów ludzkich, uczenia się i rozwoju oraz zarządzania talentami, menedżerów i liderów) są uzasadnieniem dla budowania silnej kultury coachingowej w organizacjach i współpracy z coachem. Wyniki badania wyraźnie wskazują pozytywny wpływ tej metody i lepsze rezultaty u osób korzystających z coachingu w porównaniu do osób z niego niekorzystających. Efekt w obszarze większego zaangażowania umotywowanego silnym poczuciem wyznaczonego celu u Millenium Leaders korzystających z coaching zwiększył się o 61% w porównaniu do Millenium Leaders niekorzystających z tej metody (53%). Tak samo ponadprzeciętny wzrost przychodów, który u Millenium Leaders korzystających z coaching wyniósł 46% w porównaniu do Millenium Leaders niekorzystających z tej metody (39%). Wyniki badania wskazują także na skuteczność liderów o wysokiej inteligencji emocjonalnej, którzy zarządzając zespołami opierają się na współpracy z wykorzystaniem metod coachingu oraz budują silną kulturę coachingową w organizacjach, którymi przewodzą<sup>324</sup>.

Również A. Ratajczak i P. Pilipczuk, na podstawie dokonanych analiz popartych badaniami wskazują korzyści płynące z coachingu, które można posumować jako:

- coaching jest najszybszym sposobem podnoszenia indywidualnych kwalifikacji zawodowych, zwiększa motywację oraz prowadzi do pogłębienia samoświadomości,

---

<sup>323</sup>ICF Global Consumer Awareness Study (2017), International Coach Federation, PWC.

<sup>324</sup>Building a Coaching Culture with Millennial Leaders, International Coach Federation and Human Capital Institute, <https://www.barringtoncoaching.com/uploads/5/1/7/0/51701953/hci-icf-coaching-culture-millennials-2017-min.pdf> [01.08.2022].

- coaching stwarza możliwość rozwoju w miejscu pracy i pomoc w zмирzaniu ukierunkowaną ścieżką kariery zawodowej,
- coaching jest sposobem wzmocnienia efektów treningów podczas szkoleń w organizacji,
- coaching wzmacnia wdrażanie pożądanych zmian i nabytej wiedzy w praktyce,
- coaching wpływa na precyzję w podejmowanych działaniach, co równe jest dużej skuteczności podejmowanych działań,
- coaching wzmacniając osobę doprowadza do wzmocnienia tego ogniwa organizacji, w którym ta osoba funkcjonuje,
- coaching jest sprawnym i skutecznym narzędziem motywacyjnym.

## Posumowanie i wnioski

W niniejszym rozdziale omówiono genezę i definicje coachingu. Dokonano kategoryzacji odmian coachingu oraz określone jego cele i zasady. Omówiono także modele procesów coachingu. Następnie w ramach analizy porównawczej wskazano różnice coachingu i innych form wsparcia jednostki. Rozdział kończy analiza badań zastanych w zakresie skuteczności coachingu.

Rozwój i doskonalenie są naturalną potrzebą występującą u każdego człowieka<sup>325</sup>. „Odszukiwanie drogi rozwoju wymaga czasem wsparcia ze strony otoczenia, ono jednak nie zawsze jest w stanie zrozumieć, dlaczego człowiek, któremu ogólnie rzecz biorąc, całkiem nieźle się wiedzie, nie jest z siebie zadowolony, poszukuje nowych wyzwań lub trafniejszych sposobów osiągnięcia zamierzonych celów”<sup>326</sup>.

Osoby dorosłe zmagają się z licznymi wątpliwościami i trudnościami związanymi z projektowaniem i realizowaniem swoich planów edukacyjno-zawodowych. To generuje potrzebę poszukiwania różnych rozwiązań i korzystania z różnego rodzaju wsparcia, w celu uzyskania satysfakcjonujących rezultatów w obszarze kariery. Jedną z możliwych dróg rozwoju zawodowego i osobistego odnajdują w procesie coachingowym<sup>327</sup>. Jest on odpowiedzią na potrzebę profesjonalnego wsparcia dla tych osób, które nie chcą poprzestawać na tym, co

---

<sup>325</sup>K. Popiołek, *Pojęcie i istota life coachingu* [w:] *Coaching teoria, praktyka, studia przypadków*, red. M. Sidor-Rządkowska, Kraków: Wolters Kluwer 2009, s. 189.

<sup>326</sup>*Ibidem*.

<sup>327</sup>A. Koszałka, *Coaching jako niedyrektywna forma wsparcia osób dorosłych w rozwoju kariery*, „Dyskursy Młodych Andragogów” Nr 18 (2017), s. 159-170.

dotychczas osiągnęły, pragną działać efektywniej i doznawać więcej satysfakcji zarówno w życiu prywatnym jak i zawodowym<sup>328</sup>.

Szeroko pojęte umiejętności społeczne, samoświadomość, odpowiedzialność, skuteczność w działaniu, znajomość swoich słabych i mocnych stron, inteligencja emocjonalna, postawy sprzyjające kreatywności, kompleksowego rozwiązywania problemów, wysoka jakość relacji i komunikacji nabierają bowiem znaczenia w tych obszarach życia społecznego, w których podstawowym zasobem jest wiedza, a o przewadze konkurencyjnej organizacji decyduje kapitał ludzki, który właściwie kształtowany jest źródłem innowacyjności i zrównoważonego rozwoju społecznego.

Czy coaching może być zatem uznany jako efektywne narzędzie dla rozwoju osób, organizacji i przedsiębiorstw? Czy aktywności na rzecz rozwoju kapitału ludzkiego, kapitału społecznego i coachingu są ze sobą wysoce powiązane i czy można wskazać rekomendacje w tym zakresie?

Kolejne części pracy będą próbą odpowiedzi na te pytania.

---

<sup>328</sup>K. Popiołek, *Pojęcie i istota life coachingu*, s. 189.

## **Rozdział 3**

### **Metodologia badań własnych**

#### **3.1. Coaching a kapitał społeczny i kapitał ludzki**

Głównym celem pracy jest identyfikacja zasobów, elementów kapitału społecznego, które można doskonalić, wzmacniać, rozwijać w procesie coachingowym.

Koncepcyjnie łączę kapitał społeczny, kapitał ludzki z coachingiem z czterech podstawowych powodów. Pierwszy wynika z wcześniejszej analizy literaturowej oraz przeglądu badań, z których wynika, że kapitał społeczny i kapitał ludzki są ze sobą powiązane, np.: a) silne sieci społeczne i zaufanie ułatwiają dostęp do edukacji i rozwoju umiejętności, co z kolei wzmacnia kapitał ludzki, a także b) zasoby indywidualne, wzmacniają kapitał społeczny. Z kolei coaching może pomóc w budowaniu kapitału społecznego (i ludzkiego) poprzez wzmacnianie umiejętności komunikacyjnych, budowania relacji i rozwiązywania konfliktów, a także zwiększanie motywacji, samoświadomości i umiejętności uczenia się.

Po drugie, łączenie tych trzech koncepcji może stworzyć synergię efektów, prowadząc do większych korzyści niż osiągnięte oddzielnie. Na przykład, coaching może pomóc jednostkom w wykorzystaniu kapitału społecznego do osiągnięcia swoich celów, co z kolei może przyczynić się do wzrostu kapitału ludzkiego i społecznego całej społeczności.

Po trzecie, łączenie kapitału społecznego, kapitału ludzkiego i coachingu oferuje holistyczne podejście do rozwoju, które obejmuje zarówno jednostkę, jak i jej otoczenie społeczne. Pozwala to na uwzględnienie wpływu czynników społecznych na rozwój osobisty i zawodowy, a także na tworzenie bardziej sprzyjających warunków dla rozwoju społeczności.

Po czwarte, należy poszukiwać rozwiązań spójnych z potrzebami życia społeczno-zawodowego, co oznacza konieczność dostrzegania związków między różnorodnymi narzędziami i koncepcjami.

Z perspektywy teoretycznej, okazuje się, że coaching można wykorzystać w rozwoju zasobów, które zawierają się w koncepcjach kapitałów społecznego i ludzkiego. Analiza literatury przedmiotu wskazuje, że pewne zasoby są znaczące zarówno w przypadku kapitału społecznego, jak i ludzkiego, a są nimi wiedza, kompetencje, umiejętności, zdolności, postawy i normy. Intencją badań własnych pozostaje weryfikacja przypuszczenia, że proces coachingowy może przyczynić się do uaktywnienia, a następnie rozwoju ww. elementów, zasobów kapitałowych. W badaniach własnych koncentruję się nie na badaniu w jakim stopniu

coach pomnaża np. poziom umiejętności komunikacyjnych (co byłoby możliwe np. w ilościowych badaniach typu pre-test i post-test), ale czy – w oparciu o doświadczenia własne – dostrzega taką możliwość oraz jakie są jego subiektywne w tym zakresie opinie. W wywiadach coachowie retrospektywnie odwoływać się będą do sytuacji, w których podczas spotkań z coachee, oddziaływali na zasoby indywidualne jednostek oraz zasoby grupowe, które z perspektywy teoretycznej wiązać można z kapitałem społecznym i ludzkim.

Autorka badań ma świadomość, że coachowie stwierdzając, że w procesie coachingowym uruchamiany zostaje potencjał związany np. z konkretną wiedzą czy indywidualnymi i grupowymi umiejętnościami, raczej nie będą posługiwali się kategoriami kapitału społecznego czy ludzkiego. Proces coachingu wiązać zapewne będą bezpośrednio z potrzebami coachee, celami, które jednostka czy zespół chcą osiągnąć oraz konkretnymi zasobami. Z perspektywy analitycznej może się jednak okazać, że oddziałują właśnie na zasoby zidentyfikowane uprzednio jako zasoby kapitału społecznego. Nawet jeśli taki rozwój zasobów kapitałowych jest „skutkiem ubocznym”, a nie celem samym w sobie działań coachów, warto to dostrzec i poddać refleksji cele, a przede wszystkim konsekwencje ich działań w zakresie rozwoju kapitału społecznego i ludzkiego.

Kapitał społeczny oraz kapitał ludzki pozostają w centrum zainteresowania badaczy reprezentujących różne dyscypliny naukowe. Z perspektywy socjologicznej, kapitał ludzki będziemy postrzegać jako zasoby, które gromadzi i rozwija jednostka, a następnie wykorzystuje w rozmaitych zespołach i sytuacjach społecznych, w przedsiębiorstwach, organizacjach i różnego rodzaju instytucjach (stowarzyszeniach, fundacjach, towarzystwach itp.). Z kolei kapitał społeczny rozumiem jako sieci relacji między ludźmi, przedsiębiorstwami, organizacjami, instytucjami oraz normy regulujące ich współpracę opartą na zaufaniu, lojalności, wzajemności (wymiana doświadczeń i wiedzy) i zaangażowaniu. W ten sposób oba kapitały decydują o jakości i efektywności funkcjonowania jednostek w wymiarze osobistym oraz w wymiarze różnych struktur społecznych.

Dla pogłębionej analizy kapitału społecznego w kontekście coachingu należy przyjąć jego definicję operacyjną, która wynika z analizy literatury przedmiotu i celów pracy:

kapitałem społecznym są zasoby uaktywniające się w relacjach i sieciach współpracy opartych na zaufaniu, lojalności, wzajemności, szacunku i sprawiedliwości, na które składają się wiedza, normy, wartości, przekonania, umiejętności i postawy społeczne.

Czy tak rozumiany kapitał społeczny można skutecznie rozwijać? To niezwykle trudne, bowiem kształtuje się on wewnątrz grupy, w organizacjach i w społeczeństwach. Czy, a jeżeli tak, to w jaki sposób, działania coachingowe mogą uruchamiać istniejący w jednostce i w grupie

osób, potencjał i zasoby, które charakteryzują kapitał społeczny? To kluczowe dla rozprawy pytania, które towarzyszyć będą rozważaniom do końca dysertacji.

Okazuje się – przynajmniej teoretycznie – że coaching można wykorzystać w rozwoju zasobów, które zawierają się w koncepcji kapitału społecznego i ludzkiego. Na podstawie przeglądu literatury przedmiotu dostrzec można punkty wspólne coachingu oraz kapitału społecznego, którymi są właśnie wiedza, kompetencje, umiejętności, zdolności, postawy i normy. Intencją badań własnych pozostaje zatem weryfikacja przypuszczenia, że proces coachingowy może przyczynić się do uaktywnienia, a następnie rozwoju ww. elementów, zasobów kapitału społecznego i ludzkiego. Z analizy literatury przedmiotu wynika, że kapitał ludzki, jest koncepcją zawierającą w sobie wiele elementów: kompetencje<sup>329</sup>, posiadane

---

<sup>329</sup>P. Jurek definiuje je w kategoriach wiedzy, umiejętności i kompetencji społecznych i personalnych, które nie muszą być formalnie weryfikowane. P. Jurek, *Metody pomiaru kompetencji zawodowych*, „Zeszyt informacyjno-metodyczny doradcy zawodowego” Nr 54/2012, s. 26-27.

Określa się nimi umiejętności rozwijania, koordynowania i stosowania posiadanych zasobów do realizacji zadań i osiągnięcia celów przedsiębiorstwa – o czym pisze E. Głuszek. O znaczeniu kompetencji w kontekście kapitału ludzkiego pisała np. M. Dolińska.

predyspozycje<sup>330</sup> i postawy<sup>331</sup>, wiedzę<sup>332</sup>, wykształcenie<sup>333</sup>, poziom motywacji<sup>334</sup>, posiadane talenty<sup>335</sup>, umiejętności<sup>336</sup> oraz zdolności<sup>337</sup>

Z kolei kapitał społeczny tworzy sieć elementów, które wpływają na społeczne i ekonomiczne warunki współdziałania. Owymi komponentami są relacje oparte na zaufaniu<sup>338</sup>,

---

<sup>330</sup>P. Jurek twierdzi, że predyspozycje odnoszą się do preferowanych form zachowania, są zdecydowanie bardziej stałe w porównaniu do kompetencji. Nie oznacza to, że nie podlegają rozwojowi, czy też w ogóle nie zmieniają się w ciągu życia. Zmiany w tym zakresie wymagają jednak czasu oraz intensywnych i trwałych oddziaływań wychodzących poza standardowe metody rozwoju zawodowego. P. Jurek, *Metody pomiaru kompetencji zawodowych*, s. 37.

<sup>331</sup>„Termin „postawa” wprowadzony został przez W. J. Thomasa i F. Znanieckiego we wstępie do *Polish Peasant in Europe and America*, dla oznaczenia procesów indywidualnej świadomości, determinujących zarówno aktualne jak i potencjalne reakcje każdej osoby wobec społecznego świata. W ich ujęciu, postawa jest zawsze postawą wobec jakiejś wartości, przy czym za wartość uznają „jakikolwiek fakt mający empiryczną treść, dostępną dla członków określonej grupy społecznej i znaczenie, zgodnie z którym jest lub może być obiektem działania”. W.J. Thomas, F. Znaniecki, *Polish Peasant in Europe and America*, Boston 1918 - 1920, t. I, s. 21; Por. M. Marody, *Sens teoretyczny a sens empiryczny pojęcia postawy*, Warszawa: PWN 1976, s.12.

<sup>332</sup>M. Klimczok, A. Tomczyk stwierdzają, że wiedza jest definicją składającą się z kilku elementów, do których zaliczamy informację, posiadane dane oraz możliwość ich logicznego wykorzystywania. M. Klimczok, A. Tomczyk, *Zarządzanie wiedzą – współczesna koncepcja zarządzania przedsiębiorstwem*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas” nr 2/2012, s. 166.

O znaczeniu wiedzy w kontekście kapitału ludzkiego pisali np. B.A. Weisbrod, J. Schumpeter, P.F. Drucker, L. Edvinsson, S.R. Domański.

<sup>333</sup>D. Sozańska twierdzi, że wykształcenie mierzone latami nauki jest jedną z tych zmiennych, która w większości badań socjologicznych uznawana jest za kluczową w wyjaśnianiu wielu społecznych prawidłowości. Wyniki badań pokazują, że wyższe lub niższe wykształcenie wpływa na sposób uczestnictwa w życiu zbiorowym. D. Sozańska, *Edukacja ustawiczna dorosłych*, „Polish Journal of Continuing Education” nr 2(93)/2016, s. 122.

O znaczeniu wykształcenia w kontekście kapitału ludzkiego pisali np. M.A. Weresa, W. Jarecki.

<sup>334</sup>M. Armstrong opisuje motywację jako zachowanie ukierunkowane na cel. M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków: Wydawnictwo Oficyna Wydawnicza 2005, s. 211.

O znaczeniu motywacji w kontekście kapitału ludzkiego pisał J. Czapiński.

<sup>335</sup>„Analiza zaprezentowanych w literaturze przedmiotu definicji i interpretacji talentu stanowi podstawę do wyodrębnienia dwóch najczęściej stosowanych kryteriów, na podstawie których identyfikowane są jednostki utalentowane: aktualne wyniki i osiągnięcia oraz potencjał do dalszego rozwoju. Taka interpretacja akcentuje dwa aspekty – bieżący oraz przyszły. Talent ma zatem istotny wpływ na bieżące i przyszłe wyniki organizacji, a jego utrata lub nieobecność znacząco spowalnia z tego powodu rozwój organizacji”. L.A. Berger, D.R. Berger, *The Talent Management Handbook: Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing, & Promoting your Best People*, New York: McGraw-Hill 2004, s. 4.

<sup>336</sup>B. Czerniachowicz, M. Szczepkowska traktują je jako sprawdzoną możliwość wykonywania konkretnej czynności albo działania, czyli praktyczną zdolność wykonywania czegoś. O znaczeniu umiejętności w kontekście kapitału ludzkiego pisali: M. Makuch, S.R. Domański, L. Edvinsson.

<sup>337</sup>Związane są z umiejętnością stosowania wiedzy w praktyce. Zdolność definiuję jako wykorzystanie wiedzy poprzez nabycie określonych umiejętności do jej wykorzystania. O znaczeniu zdolności w kontekście kapitału ludzkiego pisali: M. Dolińska, M. Makuch.

<sup>338</sup>A. Giddens opiera zaufanie na monitorowaniu uczciwości drugiej osoby w sposób otwarty i ciągły. A. Klimczuk zakłada, że zaufanie aktywne musi być odnawiane, zakłada otwartość, możliwość wykorzystywania nowych informacji oraz publiczną śmiałość. Z kolei P. Sztompka wśród rodzajów zaufania wyróżnia: osobiste (do konkretnych ludzi), pozycyjne (do określonych ról społecznych, zawodów, stanowisk), komercyjne (do produktów, marki, firmy), technologiczne (do różnego rodzaju systemów technicznych: komunikacyjnych, energetycznych, informatycznych), instytucjonalne (do złożonych organizacji, angażujących licznych, anonimowych uczestników, np. do banku, giełdy czy uczelni), systemowe (do całego systemu społecznego i jego uczestników – ustroju, cywilizacji bądź gospodarki). O znaczeniu zaufania w kontekście kapitału społecznego pisali R. Putnam, W. Grudzewski.

odpowiedzialności<sup>339</sup>, lojalności<sup>340</sup>, wzajemności<sup>341</sup>, podzielane etosy i systemy wartości<sup>342</sup>, normy społeczno-moralne<sup>343</sup>, wiedzę pozwalającą budować i rozwijać sieci komunikacji interpersonalnej i społecznej<sup>344</sup>. One również redukują koszty transakcyjne i koszty zewnętrzne<sup>345</sup>.

Coaching ze względu na swój charakter, oddziałuje na wiele obszarów i w praktyce jest wykorzystywany w „procesie wzmacniania jednostki oraz wzrostu jej wiedzy i umiejętności w konkretnej dziedzinie, a jego głównym celem jest umiejętność przełożenia zdobytej wiedzy na praktyczne działanie”<sup>346</sup>. Okazuje się zatem – przynajmniej teoretycznie – że coaching można wykorzystać w rozwoju kapitału ludzkiego i kapitału społecznego. Poniżej omówię wspólne elementy zasobów kapitału ludzkiego i kapitału społecznego, które pojawiają się w definicjach obu kapitałów oraz w koncepcjach coachingu jako zasoby, które w procesie coachingowym mogą być uświadomione i lepiej niż dotychczas, wykorzystywane. Są nimi wiedza, kompetencje/umiejętności/kwalifikacje/zdolności, postawy i normy.

Pierwszym z elementów jest wiedza. Wiedza z perspektywy kapitału ludzkiego, jest – jak mówi P. Drucker „jedynym ważnym czynnikiem, który powoduje, że zasoby organizacji

---

<sup>339</sup>E. Albińska uważa, że to kategoria którą można/należy postrzegać co najmniej w kilku kontekstach: jako moralny obowiązek wobec siebie i innych członków społeczności, jako cechę sterowania indywidualnym rozwojem, jako warunek samorealizacji oraz pielęgnowania więzi społecznych i zasad moralnych, jako zasadę wzajemności – odpowiedzialność za podejmowane czyny, wreszcie jako priorytetową wartość warunkującą zachowanie wypracowanych przez wieki postaw, zasad, obyczajów oraz gotowość do ich wzmacniania i rozwoju.

<sup>340</sup>S. Waszczak uważa, że lojalność znajduje wyraz w przywiązaniu, identyfikacji oraz zaangażowaniu. Jako kategoria analiz społeczeństwa nad prawidłowości funkcjonowania grup szuka odpowiedzi na pytanie: co sprawia, że grupa jest spójna, a jej członkowie mogą na sobie polegać? Jest zatem integralnym składnikiem wielu rodzajów relacji międzyludzkich.

<sup>341</sup>M. P. Sahlins określa wzajemność jako przepływ dóbr pomiędzy dwiema stronami, twierdząc, że wzajemność jest stosunkiem pomiędzy, jest działaniem i reakcją na to działanie, zachodzącymi pomiędzy dwiema stronami. W. Gouldner uznawał wzajemność za podstawową zasadę społeczną, która może zapewnić stabilność społeczeństwa. Jako równe uprawnienia i obowiązki każdej ze stron, rozumiał zasadę wzajemności, jako tę która ma znaczenie dla systemów ról społecznych, ponieważ przyczynia się do konstruowania roli tak, by obejmowała zarówno zobowiązania, jaki uprawnienia.

<sup>342</sup>P. Sztompka traktuje je jako swoiste wektory, składniki wspólnoty moralnej wyznaczające przestrzeń, w której sytuuje się jednostka. O znaczeniu wspólnych wartości w kontekście kapitału społecznego pisali: C.Trutkowski, S. Mandes, Ch. Grootaert.

<sup>343</sup>T. Przesławski traktuje je jako porządek społeczny, który reguluje życie członków społeczeństwa. O znaczeniu norm w kontekście kapitału społecznego pisali: E. Ostrom, M.Theiss, S. Knack.

<sup>344</sup>W. Głodowski definiuje kompetencje komunikacyjne jako proces przekazywania i odbierania informacji między dwiema osobami lub pomiędzy małą grupą osób wywołujący określone skutki i rodzaje sprzężeń zwrotnych. W. Głodowski, *Komunikowanie interpersonalne*, Warszawa 1994, s. 5.

<sup>345</sup>Pisząc o kosztach transakcyjnych i kosztach zewnętrznych chcę wykazać, iż są one cenne z perspektywy kapitału społecznego i celów pracy, ponieważ to „odpowiednie zasoby kapitału społecznego stwarzają pożądane relacje społeczne na wszystkich poziomach funkcjonowania różnych struktur społecznych, od lokalnej do globalnej, co z kolei wpływa na rozwój oczekiwanych postaw gospodarczych i społecznych. „W ten sposób następuje zasadnicza redukcja kosztów transakcyjnych w gospodarce”. A. Belca, S. Czaja, *Rola kapitału ludzkiego i społecznego w określeniu ścieżki rozwoju ekonomicznego w regionach problemowych*, „Optimum. Studia Ekonomiczne” nr 2 (68) 2014, s. 20.

<sup>346</sup>M. Kraczkla, A. Wiązek-Staśko, *Coaching jako nowoczesna metoda rozwoju kadry kierowniczej*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” Tom XVII Zeszyt 1/2016, s. 242.

tworzą wartość”<sup>347</sup>. O znaczeniu wiedzy piszą P.F. Drucker<sup>348</sup> i J. Schumpeter, którzy wskazują na rolę wiedzy w rozwoju innowacyjności<sup>349</sup>. O wiedzy jako jednym z elementów kapitału ludzkiego pisze również S.R. Domański<sup>350</sup> oraz B.A. Weisbrod<sup>351</sup> upatrując w jej zwiększaniu źródła wzrostu produktywności. Wiedza pojawia się również w definicjach kapitału społecznego, na co wskazuje w swojej definicji H. Januszek<sup>352</sup>, czy w swojej koncepcji A. Matysiak<sup>353</sup>. Warto przywołać również refleksję E. Ostrom, która pisze o podzielanej wiedzy jako jednym z kluczowych elementów kapitału społecznego mającym wpływ na wzorce postępowania grupowego. Rozważając znaczenie wiedzy w koncepcjach kapitału ludzkiego oraz kapitału społecznego, można nawiązać do koncepcji społeczeństwa wiedzy, w którym dobrem najbardziej istotnym stała się właśnie wiedza kojarzona z kapitałem ludzkim i kapitałem społecznym<sup>354</sup> i która jest czynnikiem decydującym o rozwoju i przewadze jednych społeczeństw nad innymi.

Czy coaching jest w stanie oddziaływać na tak rozumianą wiedzę? Jeden z kluczowych badaczy i praktyków coachingu E. Parsloe pisze, że uczenie się a co za tym idzie doskonalenie jest procesem coachingu<sup>355</sup>. Na wiedzę zwracają również uwagę inni znawcy coachingu: S. Thorpe i J. Clifford, którzy twierdzą, że analiza wykorzystania wiedzy i umiejętności za pomocą coachingu jest wsparciem w doskonaleniu konkretnej osoby<sup>356</sup>. Wydaje się zatem, że wiedza jako podstawowy zasób kapitału ludzkiego i kluczowy element kapitału społecznego, może być przedmiotem oddziaływania w procesie coachingu.

Drugim elementem stanowiącym kapitał ludzki są kompetencje, umiejętności i kwalifikacje. Piszą o nich np. M. Dolińska<sup>357</sup> czy M. Makuch<sup>358</sup>. Bez umiejętności właściwego zachowania się w sytuacjach społecznych, bez umiejętności komunikacyjnych czy wyrażania

---

<sup>347</sup>A.J. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy w organizacji*, s. 76; Por. M. Niklewicz-Pijaczyńska, M. Wachowska, *Wiedza – Kapitał Ludzki – Innowacje*, s.12.

<sup>348</sup>P.F. Drucker twierdzi, że wiedza jest największym kosztem, największą inwestycją i najważniejszym produktem nowoczesnej gospodarki.

<sup>349</sup>J. Schumpeter, pisał o konieczności ciągłego poszukiwania nowych dróg oraz nowatorskich rozwiązań za pomocą wiedzy i kreatywności podmiotów działających w gospodarce.

<sup>350</sup>S.R. Domański wskazuje na wiedzę jako kluczowy element w kontekście kształtowania innowacyjności firm.

<sup>351</sup>B.A. Weisbrod twierdził, że zwiększenie wiedzy w społeczeństwie powoduje wzrost produktywności.

<sup>352</sup>H. Januszek, *Kapitał społeczny na rynku pracy*, s. 35.

<sup>353</sup>A. Matysiak, *Źródła kapitału społecznego*.

<sup>354</sup>A. Libertowska, *Kapitał społeczny w rozwoju społeczeństwa informacyjnego*„Optimum. Studia Ekonomiczne” nr 4(64).

<sup>355</sup>E. Parsloe, *Coaching i mentoring*, s. 15.

<sup>356</sup>S. Thorpe, J.Clifford, *Podręcznik coachingu*, s. 7.

<sup>357</sup>Kapitał ludzki rozumiany jest jako kompetencje i zdolności ludzi, zwłaszcza do rozwoju wiedzy, ale także stałe podnoszenie ich kwalifikacji i umiejętności w trakcie jej praktycznego wykorzystywania. M. Dolińska, *Innowacje w gospodarce opartej na wiedzy*, s. 8.

<sup>358</sup>Elementami kapitału ludzkiego są zdolności oraz nabyte umiejętności. M. Makuch, *Kapitał ludzki – próba Definicji*, s.13.

siebie i interakcji z innymi, trudno o kapitale społecznym pomyśleć<sup>359</sup>. Dlatego o zasobach ułatwiających współpracę i koordynację działań pisał omawiany wcześniej J. Coleman<sup>360</sup>, a o umiejętności współpracy jako kluczowym elemencie kapitału społecznego pisał F. Fukuyama<sup>361</sup>. Nie sposób budować efektywnej – w sensie wykorzystywanego kapitału społecznego – współpracy bez umiejętności, bez podstawowych choćby kompetencji komunikacyjnych. Podobnie bez zaufania, które jest fundamentem życia społecznego, kapitał społeczny i jego rozwój nie jest możliwy.

Realizując projekt badawczy nad oddziaływaniem coachingu na kapitał ludzki i kapitał społeczny, naszą uwagę skupiamy na kwestii miękkich kompetencji społecznych rozumianych jako umiejętności interpersonalne, których stały rozwój oraz praktyczne zastosowanie ma istotne znaczenia dla rozwoju jednostki oraz jej sprawnego i efektywnego funkcjonowania w społeczeństwie. Choć dużo wiemy, na czym polega fundamentalna istota wielu kompetencji społecznych, niezbędnych w kontaktach z ludźmi, to jednak kompetencjami tymi warto się interesować z perspektywy ich kształcenia i rozwoju. „Zmiany, które zaszły i cały czas zachodzą w sposobie prowadzenia biznesu, zarządzania ludźmi i kierowania karierą zawodową, powodują, że kompetencje społeczno-psychologiczne stają się coraz ważniejszym elementem kompetencyjnego portfolio pracownika”<sup>362</sup>. Organizacji pomagają natomiast nie tylko zdobyć, ale i utrzymać przewagę konkurencyjną na rynku. „Doskonalenie tych kompetencji i ich pozyskiwanie staje się więc konieczną i bardzo zyskową inwestycją w sukces i powodzenie na rynku pracy (perspektywa pracownika) oraz umożliwia budowanie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej w dynamicznie zmieniającej się i globalizującej się gospodarce (perspektywa organizacji)”<sup>363</sup>.

Czy coaching jest w stanie oddziaływać na tak rozumiane kompetencje, umiejętności i kwalifikacje? Coaching w istocie skupia się na rozwoju zasobów, umiejętności, potencjału, a co za tym idzie osiągnięciu istotnych celów. Píše o tym T. Landry<sup>364</sup>. Jeden z kluczowych badaczy i praktyków coachingu J. Whitmore píše, że „coaching to odblokowanie potencjału

---

<sup>359</sup>M. Oleś, *Asertywność u dzieci*, Lublin: Towarzystwo Naukowe KUL 1998, s. 13.

<sup>360</sup>J.S. Coleman, *Social Capital in the Creation of Human Capital*, „The American Journal of Sociology” 1988.

<sup>361</sup>F. Fukuyama, *Social Capital and the Modern Capitalist Economy: Creating a High Trust Workplace*, „Stern Business Magazine” 1997/4.

<sup>362</sup>S. Konarski, *Kluczowe znaczenie kompetencji społeczno-psychologicznych we współczesnych koncepcjach i praktyce systemów edukacji ekonomistów i menedżerów*, [w:] *Kompetencje społeczno-psychologiczne ekonomistów i menedżerów*, red. S. Konarski, Warszawa: SGH 2006, s. 7-21; P. Smółka, *Kompetencje Społeczne. Metody pomiaru i doskonalenia umiejętności interpersonalnych*, Warszawa: Wolters Kluwer 2016, s. 15.

<sup>363</sup>P. Smółka, *Kompetencje Społeczne. Metody pomiaru i doskonalenia umiejętności interpersonalnych*, s. 15.

<sup>364</sup>P. Summerall, M. Levin, *Giants: What I learned about life from Vince Lombardi and Tom Landry*, Hoboken: John Wiley and Sons Inc. 2010, s. 15.

osoby w celu maksymalizacji jej czy jego dokonań i działań”<sup>365</sup>. Możemy to traktować jako podejmowanie działań w kierunku rozwoju właśnie kompetencji i umiejętności. Analiza wykorzystania umiejętności, oprócz wiedzy – o czym piszę wcześniej, jest drugim z elementów w coachingu, który wspiera proces doskonalenia osoby u S. Thorpea i J. Clifforda<sup>366</sup>. W ten sposób kompetencje, umiejętności i kwalifikacje jako podstawowy zasób kapitału ludzkiego i istotny element kapitału społecznego może być przedmiotem oddziaływania w procesie coachingu.

W definicjach kapitału ludzkiego i kapitału społecznego pojawia się trzeci wspólny element, którym są postawy wobec siebie i innych. „Postawy decydują o wykorzystaniu własnych umiejętności w celu osiągnięcia przez przedsiębiorstwo założonych celów”<sup>367</sup>. Tak rozumiane postawy z perspektywy kapitału ludzkiego, są definiowane przez A. Pochtowskiego, jako ogół „cech i właściwości ucieleśnionych w pracownikach i które mają określoną wartość oraz stanowią źródło przyszłych dochodów zarówno dla właściciela kapitału ludzkiego, jak i dla organizacji korzystającej z tego kapitału”<sup>368</sup>. Postawy pojawiają się również w definicjach kapitału społecznego. Zgodnie z tą perspektywą, postawy wobec innych oparte na zaufaniu, szacunku, współpracy, tworzonych relacji są fundamentem kapitału społecznego. W istocie zaufanie, szacunek, modele współpracy, relacje ujawniają się właśnie w postawach wobec innych. J. Przybysz, J. Sauś o kapitale społecznym pisali tak: „odnoszące się do gospodarki i pozaekonomicznych struktur społecznych – zinstytucjonalizowane społecznie i zinternalizowane osobniczo oraz akceptowane grupowo zjawisko i artefakt społeczny, stanowiące specyficznego rodzaju dobro społeczne (wspólne), równocześnie swoisty regulator zachowań ludzkich”<sup>369</sup>. Ów regulator zachowań ludzkich, warunkuje postawy ludzkie zarówno na poziomie aktywności jednostkowej, jak i grupowej, aktywności podejmowanej w życiu gospodarczym, społecznym i kulturowym, o czym pisze również np. M. Gajowiak<sup>370</sup>.

Czy coaching jest w stanie oddziaływać na tak rozumiane postawy? Rozwój właściwych postaw wobec siebie i naszych partnerów jest bardzo ważny w koncepcji coachingu. Tym bardziej, że rozwój postaw może być wspierany koncentracją na własnych refleksjach i

---

<sup>365</sup>J. Whitmore, *Coaching for performance*, s. 11.

<sup>366</sup>S. Thorpe, J. Clifford, *Podręcznik coachingu*, s. 7.

<sup>367</sup>K. Szopik-Depczyńska, W. Korzeniewicz, *Kapitał ludzki w modelu wartości przedsiębiorstwa*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” Nr 24/2011, s. 183.

<sup>368</sup>H. Król, A. Ludwicyński, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Warszawa: PWN 2006, s. 11; Por. J. Samul, *Definicje kapitału ludzkiego w ujęciu porównawczym*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach” Nr 96/2013, s. 200.

<sup>369</sup>J. Przybysz, J. Sauś J, *Kapitał społeczny – Szkice socjologiczno-ekonomiczne*, s. 18.

<sup>370</sup>M. Gajowiak, *Kapitał społeczny. Przypadek Polski*, s.32.

podejmowanych działaniach. Zwraca na to uwagę E. Fisher – znawca coachingu<sup>371</sup>. Postawy – szczególnie wobec innych – budują się w dialogu. Jest on obecny w coachingu, dla którego jest budulcem wzajemnych relacji, wymiany wiedzy oraz sposobu przekazu informacji. Stymuluje on rozwój postaw istotnych z punktu widzenia funkcjonowania przestrzeni międzyludzkiej. Na rolę dialogu w tym kontekście zwraca uwagę: P. Zeus i S. Skiffington<sup>372</sup>.

W ten sposób należy przypuszczać, że postawy jako istotny zasób kapitału ludzkiego i kluczowy element kapitału społecznego mogą być modyfikowane w procesie coachingu.

W definicjach kapitału społecznego pojawiają się także normy, które potencjalnie można uaktywniać w procesie coachingu. J. Czapiński zauważa, że w refleksjach i badaniach nad kapitałem społecznym „rzadziej uwzględnia się miary norm, postaw i zachowań społecznych (np. stosunku do mniejszości czy do demokracji, uczestnictwa w życiu politycznym i – szerzej – publicznym, działań na rzecz dobra wspólnego)”<sup>373</sup>. Stanowią one – jak zauważa R. Putnam – czynnik wspierający współdziałanie, zaufanie do instytucji publicznych i zaufanie międzyludzkie<sup>374</sup>. Podobnie znaczenie norm w kapitale społecznym postrzegał F. Fukuyama, dla którego podzielane, nieformalne wartości i normy etyczne, są budulcem, na którym tworzy się wzajemne zaufanie i zasady współdziałania<sup>375</sup>. Z kolei w ujęciu M. Theiss, normy „przyczyniają się do współdziałania osób dla poprawy indywidualnej sytuacji życiowej oraz zapobiegania i rozwiązywania problemów społecznych”<sup>376</sup>.

Analizując kapitał ludzki oraz kapitał społeczny a zwłaszcza takie ich elementy jak wiedzę, umiejętności, kwalifikacje, postawy i normy, trudno jest je od siebie oddzielić. Przenikają się w różnych sytuacjach, a zasoby kapitału ludzkiego decydują o jakości współtworzonych relacji międzyludzkich, bowiem „Kapitał społeczny to wiedza osadzona w relacjach i stosunkach społecznych”<sup>377</sup>. Uzupełniając definicję autora tego hasła w „Encyklopedii Zarządzania” chciałoby się dopisać, że kapitał społeczny to wiedza, umiejętności, normy i postawy osadzone w relacjach i stosunkach społecznych.

Powyżej starałam się powiązać coaching z kapitałem ludzkim i kapitałem społecznym w różnych wymiarach. Należy pamiętać, że coaching jest wykorzystywany jako narzędzie rozwoju jednostek i grup w różnych sytuacjach. Służy on doskonaleniu kompetencji,

---

<sup>371</sup>W.T. O'Donohue, J.E. Fisher, *Cognitive Behavior Therapy: Applying Empirically Supported Techniques in Your Practice*, s. 8.

<sup>372</sup>P. Zeus, S. Skiffington, *The Coaching at Work Toolkit: A Complete Guide to Techniques and Practices*, s. 14.

<sup>373</sup>J. Czapiński, *Kapitał ludzki i kapitał społeczny a dobrobyt materialny. Polski paradoks*, s. 6.

<sup>374</sup>R. Putnam, *Bowling alone: The collapse and revival of American community*, New York: Touchstone Books 2000; R. Putnam, *Better together. Restoring the American community*, New York: Simon & Schuster 2003.

<sup>375</sup>F. Fukuyama, *Kapitał społeczny*, s. 169-187.

<sup>376</sup>M. Theiss, *Krewni – Znajomi – Obywatele. Kapitał społeczny a lokalna polityka społeczna*, s. 40.

<sup>377</sup>M. Kubit, *Kapitał społeczny*, [https://mfiles.pl/pl/index.php/Kapita%C5%82\\_spo%C5%82eczny](https://mfiles.pl/pl/index.php/Kapita%C5%82_spo%C5%82eczny) [10.09.2022].

przygotowuje do pełnienia nowych ról zawodowych, przyczyniać się ma do sprawniejszego funkcjonowania w społeczeństwie<sup>378</sup>.

Niełatwo jest uchwycić oddziaływanie coachingu na kapitały społeczny i ludzki, bowiem – jak pamiętamy z rozdziału 1 – niezwykle trudno jest uchwycić, zmierzyć sam kapitał ludzki i kapitał społeczny. Mierzac je, zazwyczaj badacze odnoszą się do „twardych” wskaźników: poziomu wykształcenia, stanu zdrowia, konkretnych warunków mieszkaniowo-drogowych członków społeczeństwa, bądź do liczby organizacji działających na danym obszarze. Znacznie trudniej dokonać pomiaru poziomu kompetencji, umiejętności, zaufania czy szacunku. Dodatkową trudnością jest uchwycenie sposobów w jakie coaching jako narzędzie oddziaływania na jednostki i grupy może budować kapitał ludzki i kapitał społeczny. Trafnie pisze J. Whitmore, że „potrzebna nam jest umiejętność zastosowania podejścia ogólnosystemowego, będącego efektem rozwoju osobistego, przejścia od starego paradygmatu strachu do paradygmatu mającego związek z zaufaniem, a także uświadomienia sobie, że ludzkość rozwija się zarówno pod względem społecznym, jak i duchowym. [...] W praktyce proces coachingu na każdym etapie wspiera rozwój, jako że rozwój płynie z wnętrza i nie można go uczyć, stosując metody nakazowe. Coaching w ogóle nie polega na nauce, tylko na stwarzaniu warunków do nauki i rozwoju”<sup>379</sup>. W niniejszej rozprawie zadaję pytanie w jakich obszarach kapitału ludzkiego i kapitału społecznego, właśnie coaching stwarza warunki „do nauki i rozwoju”.

### 3.2. Problem badawczy i cel pracy

Celem analizy podjętej w pracy jest odpowiedź na pytanie czy coaching jako metoda współpracy indywidualnej i grupowej może oddziaływać na kapitał społeczny oraz kapitał ludzki, czy może uaktywniać zasoby tkwiące w jednostkach i w grupach (organizacjach), przyczyniając się do bardziej efektywnego ich wykorzystania.

Dla określenia narzędzi, metod za pomocą których kapitał ludzki i kapitał społeczny mogą być przez coaching modyfikowane, należy najpierw zauważyć, że w relacji pozostają dwa podmioty: coach i coachee. Coachowie wnoszą do interakcji ich wartości, przekonania i zachowania charakterystyczne dla tej grupy a uczestnicy procesu coachingowego, swoje motywacje i oczekiwania, uśpione zasoby, aby we współpracy osiągnąć zamierzone cele.

---

<sup>378</sup>E. Kornacka-Skwara, *Wykorzystanie narzędzi coachingowych do kształtowania kompetencji społecznych studenta*, „Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie” t. XXV/2016, s. 323-334.

<sup>379</sup>J. Whitmore, *Coaching. Trening efektywności*, s. 12.

Współpraca coacha i coachee oznacza po pierwsze, że:

coach, nie narzuca jedynej słusznej postawy i punktu widzenia uczestników sesji coachingu. Kierunek pracy, jej zakres, zamierzone cele, plan działania są wyznaczane przez osobę wspieraną przez coacha. To ona decyduje, dokąd podąża. Definiując zamierzenia, które chce osiągnąć, coach pomaga właściwie ukierunkować predyspozycje jednostki, czego celem jest pełne wykorzystanie posiadanych (a często nie uświadomionych) zasobów – umiejętności, pozwalających sprawnie i skutecznie funkcjonować w przestrzeni życia społecznego i zawodowego. Korzystanie z wcześniej nieuświadomionych i niewykorzystywanych umiejętności, włącza jednostkę do efektywnego działania w organizacji czy instytucji, której jest częścią. Coaching – zgodnie z założeniami coachingu – może zwiększać rozumienie i pozwala skuteczniej wykonywać powierzone zadania, budować pozytywne relacje, zwiększyć poziom zaufania. Coaching może również poprawiać skuteczność komunikacji interpersonalnej, czy ogólniej, kompetencji komunikacyjnych, wzmacniać umiejętność konstruktywnego rozwiązywania konfliktów. Takie rezultaty coachingu, mają z kolei przekładać się na zdolność współpracy w obrębie grupy i organizacji. Warto przypomnieć, że dla J. Colemana, kapitał społeczny oznacza umiejętność współpracy międzyludzkiej w obrębie grup i organizacji, podejmowanej w celu realizacji wspólnych interesów. Coleman precyzuje kapitał społeczny poprzez odniesienie do takich cech organizacji społeczeństwa, jak zaufanie, normy, powiązania, które jego zdaniem mogą zwiększać sprawność działań społecznych poprzez podejmowanie skoordynowanych zadań, ale także rozumie przez to pojęcie instytucje, które jednostka postrzega jako własne zasoby, powiększające jego korzyści ze współpracy i wymiany. Jego zdaniem, zdolność do łączenia się w grupy, dla realizacji wytyczonego celu, jest szczególnie istotna nie tylko dla gospodarki, ale i dla innych społecznie ważnych aspektów działalności ludzkiej<sup>380</sup>. Dla przywołanego wyżej badacza, kapitał społeczny jest „grupą podmiotów społecznych, które mają dwa wspólne elementy: są częścią jakiejś społecznej struktury i ułatwiają wspólne działania – zarówno jednostek, jak i całych instytucji w ramach tej struktury”<sup>381</sup>.

W sytuacji, gdy umiejętności społeczne są niezbędne do sprawnego funkcjonowania całego społeczeństwa, wzrasta poziom zaufania do jednostek, które takie umiejętności posiadają i posługują się nimi. Tworząc społeczeństwo oparte na omawianych zasobach przyczyniają się tym samym do wzrostu kapitału społecznego.

---

<sup>380</sup>G. Krzyminiewska, *Znaczenie zaufania w tworzeniu kapitału społecznego. Ekonomiczny i społeczny wymiar zjawiska*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” Zeszyt 2, 2003.

<sup>381</sup>J. Coleman, *Social capital in the creation of human capital*, s. 98.

Kapitał społeczny odnosi się do takich cech organizacji społeczeństwa, jak zaufanie, normy i powiązania, które mogą zwiększyć sprawność społeczeństwa, ułatwiając skoordynowane działania. Tak jak i inne postacie kapitału, kapitał społeczny jest produktywny, „umożliwia bowiem osiągnięcie pewnych celów, których nie dałoby się osiągnąć, gdyby go zabrakło. [...] Na przykład grupa, której członkowie wykazują, że są godni zaufania i ufają innym, będzie w stanie osiągnąć znacznie więcej niż porównywalna grupa, w której brak jest zaufania. [...] Spontaniczna współpraca jest łatwiejsza dzięki społecznemu kapitałowi”<sup>382</sup>. Oznacza to, po pierwsze, że coaching przyczyniając się do zmiany postaw ludzi i wzmacniając ich umiejętności społeczne, zmienia również kulturę organizacyjną tych firm i instytucji, którą ludzie Ci współtworzą.

Współpraca coacha i coachee oznacza, po drugie, że:

coachee, jest gotów do zmiany i samodzielnego rozwiązywania problemów. Czyni to w sposób dobrowolny, bez ingerencji osób trzecich jako podmiot samoświadomy swoich ograniczeń kompetencyjnych i wynikających z nich trudności. Aspekt samopoznania uruchomiony za sprawą coachingu, opiera się na budowaniu świadomości osoby wspieranej w zakresie analitycznym i poznawczym. Proces rozwoju ugruntowany na samoświadomości, staje się w ostatnich latach regułą. „Oznacza to odejście od uniwersalnych modeli (kompetencji, kształcenia) na rzecz zindywidualizowanego wzorca rozwoju jednostki. Aby doskonalić się, zmieniać, rozwijać, muszą dobrze siebie poznać, muszą wiedzieć, w czym jestem lub mogę być naprawdę dobry, co jest moją pasją. Dla coachingu jest to punkt wyjścia do pracy nad rozwojem osobistym klienta”<sup>383</sup>.

Formułując problem badawczy, opierając się na literaturze przedmiotu, założono, że możliwe jest oddziaływanie coachingu zmierzające do rozwoju zasobów kapitału ludzkiego oraz kapitału społecznego. Jeśli kapitał ludzki odnosi się do zasobów i umiejętności ludzi, które przyczyniają się do ich efektywności, kreatywności i potencjału rozwoju, to coaching może sprzyjać:

1. Rozwojowi umiejętności i kompetencji jednostek, zarządzania przez nich czasem, komunikacji, rozwiązywania problemów, budowania cech przywódczych. W indywidualnych sesjach coachingowych, jednostki mogą skoncentrować się na doskonaleniu konkretnych obszarów.

---

<sup>382</sup>R. Putnam, *Demokracja w działaniu. Tradycje obywatelskie we współczesnych Włoszech*, Kraków: Wydawnictwo Znak 1995, s. 258.

<sup>383</sup>*Wprowadzenie do coachingu, Materiały szkoleniowe przygotowane przez Szkołę Liderów dla uczestników i uczestniczek warsztatów coachingowych w ramach projektu Przywództwo i zarządzanie w oświacie*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, s. 7.

2. Identyfikacji celów zawodowych i osobistych, poprzez skierowanie wysiłków na rozwój konkretnych umiejętności i kompetencji.
3. Radzeniu sobie ze stresem i podnoszeniu motywacji poprzez wspomaganie klienta w utrzymaniu równowagi między życiem zawodowym a osobistym.
4. Podnoszeniu samoświadomości klienta, co obejmuje zrozumienie własnych mocnych stron, słabych stron, wartości i celów.
5. Poprawy umiejętności interpersonalnych, takich jak komunikacja, empatia i budowanie relacji, inteligencja emocjonalna, co ma bezpośredni wpływ na kapitał ludzki, ponieważ umiejętności społeczne są kluczowe w wielu obszarach życia zawodowego i osobistego.

Analizując kapitał społeczny jako zasoby uaktywniające się w relacji i sieci współpracy opartych na zaufaniu, lojalności, wzajemności, szacunku i sprawiedliwości, to coaching może – podobnie jak w przypadku kapitału ludzkiego – wspomagać umiejętności interpersonalne, ale również, może:

1. Pomagać jednostkom w rozwijaniu umiejętności współpracy i pracy zespołowej. Poprzez aktywizację współpracy, coaching może przyczynić się do budowania zintegrowanych społeczności i sieci społecznych.
2. Wspomagać budowanie zaufania między ludźmi. Poprzez rozmowy, budowanie zrozumienia i wspieranie uczciwości, coaching może przyczynić się do wzrostu zaufania, co jest kluczowym elementem kapitału społecznego.
3. Wspierać jednostki w określaniu i realizowaniu celów związanych z działalnością społeczną. Poprzez rozwijanie umiejętności przywódczych i aktywnego uczestnictwa w zbiorowościach, grupach, coaching może przyczynić się do pozytywnego wpływu na społeczność.

Narzędzia coachingowe mogą zatem aktualizować i rozwijać nie tylko zdolności indywidualne, takie jak umiejętność argumentacji, czy krytycznego myślenia, które mogą być przydatne na płaszczyźnie zawodowej, ale mogą też wspierać rozwój umiejętności, które są istotne dla życia w wymiarze społecznym, odgrywają bowiem bardzo ważną rolę w komunikacji interpersonalnej, dostosowaniu do zmian społecznych i zawodowych, odpowiedzialności oraz zaufaniu. Współpraca uwzględniająca powyższe elementy, tworzy odpowiednie warunki pod budowę kapitału społecznego, który właściwie kształtowany jest źródłem innowacyjności i zrównoważonego rozwoju społecznego. Zasoby wiedzy oraz

umiejętności społeczeństwa, uzależnione są od możliwości poznawczych i rozwojowych jakie stwarzają podmioty na płaszczyźnie edukacyjnej czy zawodowej.

Cele projektu badawczego wyrastają z jego charakteru. Pierwszym jest identyfikacja – na gruncie teoretycznym – tych elementów, zasobów kapitału społecznego i kapitału ludzkiego, które mogą być rozwijane w procesie coachingowym. Drugim – poprzez odwołanie się do praktyki coachów – diagnoza metod, instrumentów, technik, które w ich doświadczeniach są wykorzystywane do uaktywnienia zasobów kapitału społecznego i ludzkiego, którymi są utkane w sieci relacji wiedza, umiejętności, postawy oraz normy.

Cele projektu badawczego mają zatem swój wymiar teoretyczny i praktyczny. Cel teoretyczny odnosi się do konceptualizacji wiedzy na temat potencjalnego związku kapitału społecznego i kapitału ludzkiego z coachingiem, co przyczyni się do uzupełnienia luki badawczej w ramach nauk społecznych. Cel praktyczny odnosi się natomiast do identyfikacji możliwych instrumentów wykorzystywanych przez coachów dla oddziaływania na zidentyfikowane wcześniej zasoby kapitału społecznego. Praktycznym celem może być również zainspirowanie innych badaczy do ilościowej weryfikacji możliwości pomnożenia zasobów kapitałowych w działaniu coachingowym.

Sam proces badawczy rozpoczyna się od wybrania i zdefiniowania problemu, którym jest określenie czy coaching w wymiarze indywidualnym i grupowym może uruchamiać, a następnie wspierać rozwój zasobów kapitału ludzkiego i społecznego, zwracając szczególną uwagę na wiedzę, kompetencje, umiejętności, zdolności, postawy i normy. To ważny problem teorii i praktyki w naukach społecznych i w socjologii.

Identyfikacja problemu badawczego, podyktowana była aktualnym stanem badań oraz przeglądem literatury, z którego wynika, że powiązanie coachingu z kapitałem ludzkim i społecznym w istocie przez innych badaczy nie zostało podjęte. Co prawda, dostępne są badania i liczne prace w zakresie coachingu, które dotyczą np. oddziaływania na jednostki i przedsiębiorstwa w wybranych obszarach zawodowych<sup>384</sup>, to brak jest opracowań wskazujących użyteczność coachingu w budowaniu kapitału społecznego i kapitału ludzkiego. Odsłania się zatem luka eksploracyjna, która domaga się uzupełnienia. Osobiste doświadczenia autorki niniejszej pracy, obserwacje własne i wieloletnia praca w różnych instytucjach

---

<sup>384</sup>Zob. M. Czechowska-Frączek, *Inspirujący lider. Jak wspierać pracowników, aby osiągnęli ambitne cele przy ograniczonych zasobach?*, s. 66-69; *ICF Global Coaching Client Study, Executive Summary April 2009*, s. 8; J. Koziełska, *Perspektywy i nowe rozwiązania w doradztwie zawodowym. Coaching jako narzędzie pracy doradców zawodowych w kontekście idei lifelong learningu; ICF Global Consumer Awareness Study (2017); Building a Coaching Culture with Millennial Leaders*; A.D. Ellinger, R.G. Hamlin, R.S. Beattie, *Behaviour indicators of ineffective managerial coaching*, „Journal of European Industrial Training” Vol. 32, Nr 4 (2008).

publicznych, uświadamia potrzebę aplikowania narzędzi coachingowych do kształtowania i rozwoju kapitału ludzkiego i społecznego w różnych sektorach ludzkiej działalności zawodowej i społecznej, takich np. jak np. sektor publiczny czy edukacja.

Analiza literaturowa wskazała, że potencjalne oddziaływanie coachingu może dotyczyć wiedzy coachee, ich kompetencji, umiejętności, zdolności, postaw i norm. Badania jakościowe w zakresie coachingu pokazują, że sami coachowie zainteresowani są rozwijaniem określonych elementów kapitału społecznego i ludzkiego (nawet jeśli do obu kapitałów nie odnoszą się bezpośrednio).

Poniżej zostanie omówiona metodologia badań własnych. Przedstawione zostaną cele pracy, pytania, tezy i hipotezy oraz sposoby ich weryfikacji.

Głównym celem pracy jest identyfikacja elementów kapitału ludzkiego i społecznego, które mogą być rozwijane w procesie coaching oraz poprzez odwołanie się do praktyki coachów – diagnozy metod, instrumentów, technik, które w ich doświadczeniach są wykorzystywane do uaktywnienia zasobów kapitałowych, którymi są utkane w sieci relacji wiedza, umiejętności, postawy oraz normy.

Jak wskazuję w rozdziale pierwszym, kapitał ludzki oraz kapitał społeczny można budować na różnych jego poziomach: poziomie indywidualnym, poprzez zmianę nawyków pracy, jak również na poziomie relacji społecznych, poprzez budowanie kultury pracy zespołowej i modelu wymiany doświadczeń oraz budowę kultury zaufania wewnątrz i na zewnątrz organizacji. Tym bardziej, o czym piszę w podsumowaniu rozdziału drugiego, osoby dorosłe, mając liczne luki kompetencyjne w zakresie samopoznawczym i dostosowania się do potrzeb otaczającego środowiska społecznego i zawodowego, poszukują wsparcia do rozwoju tych umiejętności. Zakładam, że można w tym zakresie skorzystać z narzędzi oferowanych przez coaching. Działania na rzecz rozwoju kapitału ludzkiego, kapitału społecznego poprzez coaching są z perspektywy teoretycznej ze sobą powiązane (jak wykazano to w punkcie 3.1). Szeroko pojęte umiejętności, kompetencje indywidualne i społeczne, samoświadomość, odpowiedzialność, skuteczność w działaniu, znajomość swoich słabych i mocnych stron, postawy sprzyjające kreatywności, kompleksowego rozwiązywania problemów, wysoka jakość relacji i komunikacji nabierają bowiem znaczenia dla budowy kapitału ludzkiego i kapitału społecznego, który właściwie kształtowany decyduje o przewadze jednych społeczeństw nad innymi.

Z tak sformułowanego celu głównego pracy wynikają cele szczegółowe.

a) poznanie opinii i przekonań coachów co do możliwości rozwoju zasobów kapitału społecznego,

b) poznanie świadomości coachów, w zakresie tego, na jakiego rodzaju zasoby oddziałują.

Analizę koncepcyjnego powiązania coachingu oraz kapitału ludzkiego i społecznego oraz identyfikacji zasobów kapitału ludzkiego i elementów kapitału społecznego, które mogą być wspierane przez coaching, przeprowadzono w pkt. 3.1.

Przedstawiona wcześniej analiza coachingu w kontekście kapitału ludzkiego i kapitału społecznego, pozwala zbudować schemat oddziaływania coachingu na oba kapitały. W rozdziale drugim przedstawiono różne metody wykorzystywane w coachingu, które przebiegają zwykle w formie poniższego schematu (Rysunek 11):

**Rysunek 11. Schemat procesu coachingu**



Źródło: opracowanie własne.

Powyższy schemat i literatura przedmiotu w zakresie coachingu wskazują, że coaching skupia swoją uwagę na wspieraniu świadomości jednostek i grup korzystających z jego oferty, najpierw w zakresie posiadanych zasobów, a następnie w zakresie potrzeb. W ten sposób – w kolejnym etapie – coaching przyczynia się do rozwoju tych zasobów, które przyczynią się do osiągnięcia zakładanych celów. W tym zakresie powiązanie coachingu i kapitału ludzkiego oraz kapitału społecznego przedstawić można w formie tabelarycznej (Tabela 10). Dla porządku należy zauważyć, że cele coachingu i wynikające z nich funkcje zostały opisane w rozdziale drugim, natomiast wymiary kapitału ludzkiego i kapitału społecznego w rozdziale pierwszym.

**Tabela 10. Kapitał ludzki i społeczny a coaching**

KAPITAŁ LUDZKI/ KAPITAŁ SPOŁECZNY	COACHING	ROZWÓJ KAPITAŁU LUDZKIEGO I KAPITAŁU SPOŁECZNEGO POPRZEZ COACHING
<p>Kapitał ludzki to kluczowe zasoby, umiejętności, wiedza, kwalifikacje, postawy oraz doświadczenie, przyczyniające się do osiągnięcia celów indywidualnych i grupowych nabywane w procesie edukacyjnym.</p>	<p><b>1. Coach wspiera uświadomienie sobie przez coachee posiadanych/ukrytych zasobów/elementów– potencjału i predyspozycji własnych – niezbędnych dla realizacji określonych celów.</b></p>	<p>Rozwój kapitału ludzkiego może następować dzięki uświadomieniu sobie przez jednostkę jej potencjału w zakresie posiadanych umiejętności, kwalifikacji i kompetencji, poziomu wiedzy oraz postaw.</p>
<p>Kapitał społeczny to kluczowe zasoby przyczyniające się do budowania relacji i sieci współpracy opartych na zaufaniu, lojalności, wzajemności, solidarności, szacunku i sprawiedliwości.</p>		<p>Rozwój kapitału społecznego może następować dzięki uświadomieniu jaka wiedza, które kompetencje społeczne, kwalifikacje i umiejętności lub wzmocnienie jakich postaw i norm jest niezbędne, aby budować współpracę i sieci relacji społecznych do osiągnięcia wyznaczonych celów w instytucjach, organizacjach, firmach.</p>

KAPITAŁ LUDZKI/ KAPITAŁ SPOŁECZNY	COACHING	ROZWÓJ KAPITAŁU LUDZKIEGO I KAPITAŁU SPOŁECZNEGO POPRZEZ COACHING
<p>Jakość kapitału ludzkiego i kapitału społecznego uzależniona jest od poziomu dopasowania zasobów jednostek do specyfiki i potrzeb konkretnych sektorów, w których jednostki te działają.</p>	<p><b>2.</b> <b>Coach wspiera coachee w ocenie potrzeb rozwojowych w określonym zakresie do realizacji celów indywidualnych i grupowych.</b></p>	<p>Rozwój kapitału ludzkiego może następować wówczas, gdy jednostka wie jakie zasoby są niezbędne dla osiągnięcia przez nią konkretnych celów i w jaki sposób może je zdobyć w procesie edukacyjnym.</p> <p>Rozwój kapitału społecznego może następować wówczas, gdy jednostka wie jakie zasoby są niezbędne do funkcjonowania i generowania korzyści w konkretnym środowisku z uwagi na specyfikę i potrzeby sektorów w których działa (publicznego, pozarządowego - stowarzyszenia, biznesowego – innowacyjna gospodarka).</p>

KAPITAŁ LUDZKI/ KAPITAŁ SPOŁECZNY	COACHING	ROZWÓJ KAPITAŁU LUDZKIEGO I KAPITAŁU SPOŁECZNEGO POPRZEZ COACHING
<p>Proces kształtowania kapitału ludzkiego zakłada nieustanne doskonalenie swoich zasobów, w tym m.in. umiejętności, wiedzy, kwalifikacji, kompetencji, norm i doświadczenia jednostki.</p> <p>Proces kształtowania kapitału społecznego zakłada nieustanne doskonalenie zasobów uaktywnianych w sieciach wzajemnych powiązań i relacji.</p>	<p><b>3. Coach wspiera rozwój posiadanych i uświadomionych sobie przez coachee zasobów własnych dla osiągnięcia celów indywidualnych i grupowych.</b></p>	<p>Rozwój kapitału ludzkiego może następować wówczas gdy poziom wykształcenia jednostki, posiadanych kwalifikacji, kompetencji społecznych, wiedzy jest doskonalony zgodnie z jej profilem predyspozycji własnych.</p> <p>Rozwój kapitału społecznego może następować wówczas, gdy poszczególni uczestnicy w sieci społecznych powiązań i relacji dzielą wiedzę i doświadczenie oraz stymulują rozwój potrzebnych umiejętności i kompetencji społecznych niezbędnych do współpracy.</p>

Źródło: opracowanie własne.

Zestawienie zawarte w tabeli 10 wskazuje, że w swoich założeniach coaching może wspierać rozwój kapitału społecznego oraz ludzkiego. Zakładam, że zbiór zasobów kapitałowych, może być budowany poprzez „odkrycie” i rozwój indywidualnych i zespołowych kompetencji i umiejętności jednostki, diagnozę potencjału, co z kolei pozwala na odpowiednie wykorzystanie/dopasowanie wiedzy i wykształcenia, umiejętności, kompetencji i postaw ludzi, do konkretnych potrzeb firmy, instytucji, grupy czy społeczności. Coaching wspiera kluczowe zasoby kapitałowe w obszarze wiedzy (motywacja do jej poszerzania, aby osiągać konkretne cele), umiejętności społecznych, kompetencji i kwalifikacji (ich dopasowania, aby osiągać konkretne cele) czy postaw (zdolności do adaptacji, dopasowania cech indywidualnych do wykonywanej roli w danej strukturze).

Rozwój zasobów kapitałowych w procesie coachingowym, może następować w kolejnych etapach poprzez „odkrycie”/uświadomienie potrzeb, a następnie rozwój indywidualnych kompetencji i umiejętności jednostki (diagnoza potencjału), które ostatecznie wspierać będą rozwój jednostek i całych zespołów. Kapitał społeczny rozwija się we współdziałaniu grup w różnych strukturach, które współpracując realizują konkretne cele zawodowe i społeczne. Tworzone sieci powiązań i relacji, które leżą u podstaw kapitału społecznego muszą opierać się na solidnych fundamentach, gdzie zasadniczym pozostaje zaufanie, wzajemność i komunikacja. Coaching w swoich założeniach wspiera rozwój kompetencji społecznych, które przyczyniają się do sprawnego i efektywnego funkcjonowania w zespołach. Wspierając jednostkę i jej potencjał, umiejętności i kompetencje, coaching ma wspierać całe grupy/zespoły/ struktury, do których jednostka ta przynależy. W ten sposób można dostrzec zgodność kluczowych elementów składających się na kapitał społeczny i coaching, w obszarach:

- świadomości i potrzeby rozwoju jednostek do realizacji celów zespołowych,
- dopasowania umiejętności indywidualnych do profilu struktury, w której jednostki funkcjonują,
- współdziałania w grupie i budowania relacji poprzez współdziałanie,
- budowania relacji poprzez komunikację i opartych na zaufaniu,
- identyfikacji z celami instytucji, do której jednostki przynależą.

W kontekście głównego celu rozprawy, jakim jest wykorzystanie coachingu do rozwoju zasobów kapitału społecznego, wyłaniają się trzy zasadnicze tezy, zgodne z kolejnością procesu coachingowego.

Pierwszym etapem w procesie coachingu, jest takie działanie coacha, które wspiera uświadomienie sobie przez coachee, własnych zasobów, które przyczyniają się do realizacji założonego celu.

Teza 1:

Coaching może przyczynić się do rozwoju kapitału społecznego, gdy jednostki uświadomią sobie jakimi zasobami dysponują w zakresie osiągnięcia wyznaczonych celów.

Zgodne z koncepcją Jamesa Colemana, kapitał społeczny ujawnia się w sieciach współpracy w obrębie grup i organizacji, dla osiągnięcia wspólnych interesów, co wymaga zaangażowania takich cech jak zaufanie, normy oraz wzajemne powiązania<sup>385</sup>. Ażeby tak rozumiane umiejętności współpracy, współdziałania opartego na zaufaniu mogły być realizowane, najpierw nastąpić powinno rozpoznanie jakimi zasobami dysponujemy dla realizacji wspólnych celów. Uświadomienie sobie tego jest kluczowe dla rozwoju kapitału społecznego, ponieważ ludzie świadomi swoich zasobów, mogą je lepiej wykorzystać do osiągnięcia wspólnych celów. Pozwala to na identyfikację i wykorzystanie różnych umiejętności, doświadczeń i kontaktów, którymi dysponują członkowie społeczności. Świadomość tego, że inni ludzie dysponują wartościowymi zasobami, buduje zaufanie i wzajemny szacunek, co zwiększa chęć do współpracy i dzielenia się nimi. Ponadto, gdy ludzie wiedzą, że mają coś do zaoferowania, czują się bardziej sprawczy i zmotywowani do działania, co z kolei prowadzi do większego zaangażowania w życie społeczności.

Proces uświadomienia sobie jakimi zasobami dysponuje jednostka, odnosi się również do tych zasobów kapitału ludzkiego, które kapitał społeczny wzmacniają.

Coaching opiera się na założeniu, że każdy człowiek ma często ukryty i nie w pełni wykorzystany potencjał, który w odpowiednich warunkach i przy zastosowaniu odpowiednich narzędzi może zostać ujawniony<sup>386</sup>. W procesie coachingu istotą jest praca nad rozwojem jednostki, która w tym wypadku polega nie tylko na nabywaniu wiedzy czy konkretnych umiejętności, ale przede wszystkim na uruchamianiu jej potencjału i eksplorowaniu niewykorzystanych wcześniej umiejętności i innych zasobów. Konsekwencją uczestnictwa w procesie coachingu jest umocnienie się jednostki w swojej roli oraz zyskanie większej pewności siebie. Zadaniem coacha jest wspieranie klienta w budowaniu świadomości własnych, wewnętrznych zasobów (na przykład uzdolnień, doświadczeń, preferencji czy wartości), a także pomoc w identyfikowaniu wsparcia, jakie może uzyskać w swoim otoczeniu. W trakcie procesu coachingowego poszukuje się możliwości pełniejszego korzystania z własnego

---

<sup>385</sup>J.S. Coleman, *Social Capital in the Creation of Human Capital*, s.95-120.

<sup>386</sup>J. Rogers, *Coaching podstawy umiejętności*, Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne 2016.

potencjału i wykorzystywania go w nowych sytuacjach<sup>387</sup>. Zasoby indywidualne, tzn. posiadane umiejętności czy postawy, które odpowiednio rozwijane przekładają się na sukces zawodowy jednostki, będą generować widoczne efekty dla całych firm, organizacji i instytucji na szczeblu gospodarczym i społecznym. Piotr Sztompka w książce „Kapitał społeczny. Teoria przestrzeni międzyludzkiej” pisze, że „najważniejsze jest to, jakim kapitałem dysponują ci, którzy w wyniku bliskiej relacji albo obowiązku mają się z nami tym kapitałem podzielić. Korzystając z sieci relacji, chcemy do ich kapitału sięgnąć. Do jakich to zasobów chcemy uzyskać dostęp? Najważniejsze ich kategorie to wiedza: gdy chcemy zyskać radę, informacja, gdy szukamy faktów, doświadczenie, gdy liczymy na mądrość”<sup>388</sup>.

Drugim etapem w procesie coachingu jest takie działanie coacha, które wspiera proces identyfikacji potrzeb rozwojowych coachee w zakresie służącym realizacji celów indywidualnych i grupowych.

Teza 2:

Rozwój kapitału społecznego może następować wówczas, gdy jednostka wie jakie zasoby są niezbędne do generowania korzyści w zespole, środowisku, w którym funkcjonuje (w przestrzeni prywatnej, w sektorze publicznym, pozarządowym czy biznesowym).

Coaching jako proces, polega na tworzeniu warunków do rozpoznawania umiejętności, zasobów jednostek i zespołów pracowniczych. Jest także narzędziem pozwalającym na odpowiedni, dopasowany do konkretnych potrzeb firm, organizacji czy instytucji rozwój pracowników. Z jednej strony wspiera bowiem ich motywację do pomnażania posiadanych umiejętności, z drugiej natomiast pomaga w rozpoznaniu potrzeb w zakresie ich dalszego doskonalenia. Zgodnie ze „Zintegrowaną Strategią Umiejętności 2030”, „wysoko produktywne przedsiębiorstwa potrzebują kreatywnych i przedsiębiorczych pracowników, posiadających zdolność współpracy i łączenia wiedzy z różnych dziedzin. Dlatego ważne jest wzmocnienie umiejętności kadry zarządzającej w stwarzaniu warunków do rozwijania kultury pracy sprzyjającej współpracy i zespołowości oraz interdyscyplinarności poprzez korzystanie z coachingu, tutoringu, mentoringu”<sup>389</sup>. Rekomendacje zawarte w „Zintegrowanej Strategii Umiejętności 2030” wskazują, że coaching jako narzędzie wykorzystywane w pracy menedżerskiej pozwala zarządzać potencjałem umiejętności pracowników, a co za tym idzie zwiększa efektywność zespołów w danej organizacji i tym samym przyczynia się do wzrostu

---

<sup>387</sup>M. Świeży, *Psychologia dla coachów*, Warszawa: Wolters Kluwer 2020, s. 10.

<sup>388</sup>P. Sztompka, *Kapitał społeczny. Teoria przestrzeni międzyludzkiej*, s. 300.

<sup>389</sup>Zintegrowana Strategia Umiejętności 2030 (część szczegółowa) Polityka na rzecz rozwijania umiejętności zgodnie z ideą uczenia się przez całe życie, Załącznik do uchwały nr 195/2020 Rady Ministrów z dnia 28 grudnia 2020 r., s.16.

gospodarczego i społecznego. Analiza literatury pozwala wyróżnić jeszcze inne zasoby, które w procesie coachingowym, można wzmacniać: umiejętności interpersonalne w zakresie komunikacji, budowania relacji, rozwiązywania konfliktów, umiejętności organizacyjne (planowanie, zarządzanie projektami), wiedzę i rozumienie funkcjonowania społeczności (kultura organizacyjna, normy) czy szacunek dla partnerów. W drugim etapie, coach wspomaga coachee w rozpoznaniu tych zasobów, które są kluczowe dla osiągnięcia założonych celów.

Raz jeszcze należy podkreślić, że rozwój zasobów kapitałowych może następować wówczas, gdy jednostka wie jakie zasoby są niezbędne dla osiągnięcia przez nią konkretnych celów i w jaki sposób może je zdobyć w procesie edukacyjnym.

Jak piszą M. Buckingham i D.O. Clifton, autorzy badań, które stały się podstawą rozpowszechnionej dziś koncepcji zarządzania talentami: „Aby osiągnąć doskonałość w swojej dziedzinie i czerpać z niej nieustanną satysfakcję, powinieneś poznać indywidualny, niepowtarzalny zbiór swoich cech. Powinieneś stać się ekspertem w znajdowaniu, opisywaniu, stosowaniu swoich mocnych stron. Istnieje tylko jeden sposób rozpoznania potencjalnie najmocniejszych stron: spojrzenie wstecz i uważna obserwacja samego siebie”<sup>390</sup>. Do pracy nad rozwojem własnym, jednostka musi dobrze poznać siebie, określić swoje pasje, talenty i obszary zainteresowań. To stanowi punkt wyjścia do pracy nad zmianą, która w coachingu jest funkcją budowania samoświadomości uczestnika. Jest także niezbędnym warunkiem zdobywania nowych umiejętności i wiedzy. Analiza potrzeb i zrozumienie sytuacji, w jakiej znajduje się jednostka pogłębia jej samoświadomość. W procesie coachingu osoba wspierana ma możliwość dostrzec czym dysponuje wewnątrz, tj. jakimi kompetencjami i mocnymi stronami, jak i na zewnątrz, dzięki tzw. zasobom zewnętrznym, możliwym rozwiązaniom i dostępnym środkom. Odkrywa jakie kompetencje powinna rozwijać, aby osiągać wyznaczone cele. Dokonuje analizy jakie zasoby wewnętrzne lub czynniki zewnętrzne mogą ograniczać (blokować) realizację tychże celów. Rozumie je i właściwie odróżnia, nad którymi warto pracować, a które zaakceptować i w tej sytuacji poszukiwać innych efektywnych rozwiązań. Istotą coachingu jest przekonanie, że każdy człowiek jest w naturalny sposób twórczy, obdarzony talentami i możliwościami, które może w sobie aktywować. Rozwój odbywa się poprzez ujawnianie często uspionych, ukrytych i niewykorzystanych predyspozycji. W procesie coachingu niezwykle istotne jest zrozumienie swojej sytuacji oraz zdefiniowanie, co ma ulec zmianie a zatem odkrycie potrzeb rozwojowych, określenie kierunku zmiany (celu działania) i wzmocnienie gotowości do tejże zmiany. Diagnoza ma pogłębić procesy poznawcze

---

<sup>390</sup>M. Buckingham, D.O. Clifton, *Teraz odkryj swoje silne strony*, Warszawa: MT Biznes 2003.

dotyczące oczekiwań i predyspozycji własnych jednostki w takim zakresie jak: posiadane kompetencje i luki kompetencyjne, mocne i słabe strony, poziom gotowości do zmiany. Coaching zatem może pomóc identyfikować, kluczowe dla kapitału potrzeby rozwojowe jednostki, niezbędne do jej sprawnego funkcjonowania w środowisku zawodowym i społecznym.

Trzecim etapem w procesie coachingu jest takie działanie coacha, które wspiera rozwój posiadanych i uświadomionych przez coachee zasobów własnych dla osiągnięcia celów indywidualnych i grupowych.

Teza 3:

Rozwój kapitału społecznego może następować wówczas, gdy uczestnicy w sieci społecznych powiązań i relacji rozwijają zasoby, które wspierają i umożliwiają efektywną współpracę.

Jak zauważa Robert Putnam, „być obywatelem we wspólnocie, oznacza przede wszystkim aktywnie uczestniczyć w sprawach publicznych [...] Sieci obywatelskiego zaangażowania sprzyjają powstawaniu mocnych norm wzajemności oraz ułatwiają komunikację i poprawiają przepływ informacji. Im lepszy zaś przepływ informacji między partnerami, zarówno bezpośredniej, jak i pośredniej, tym większe ich wzajemne zaufanie i łatwiejsza współpraca”<sup>391</sup>. Podobnie stwierdza H. Konarski, pisząc: „Chęć współdziałania dla dobra społeczeństwa jest zasadniczą formą kapitału społecznego. Im wyższy poziom chęci do wspólnych działań, tym większe szanse na rozwój i lepsze funkcjonowanie społeczeństwa”<sup>392</sup>.

Coaching w swoich założeniach wspiera te zasoby, które są ważne z perspektywy współpracy opartej na kulturze zaufania. Niemniej jednak – jak czytamy w „Zintegrowanej Strategii Umiejętności 2030”, „do osiągnięcia przez społeczeństwo wysokiej jakości życia niezbędne są nie tylko właściwe postawy poszczególnych osób, ale także dobrze funkcjonujące instytucje, organizacje i wspólnoty. Budowa zaufania obywateli do instytucji publicznych, wzmacnianie uczciwych i otwartych relacji pomiędzy uczestnikami życia gospodarczego i społecznego są nadal aktualnym zadaniem dla całego sektora publicznego w Polsce. W tym kontekście szczególnym wyzwaniem jest rozwijanie umiejętności w zakresie współpracy oraz komunikacji interpersonalnej na poziomie wewnątrz i zewnątrzsektorowym. Będzie to służyć poprawie mechanizmów partycypacji społecznej i zwiększeniu wpływu obywateli na życie publiczne. Efektem upowszechnienia w społeczeństwie tego typu umiejętności będzie wzrost

---

<sup>391</sup>R. Putnam, *Demokracja w działaniu. Tradycje obywatelskie we współczesnych Włoszech*, s. 270; Por. H. Kotarski, *Kapitał ludzki i kapitał społeczny a rozwój województwa podkarpackiego*, s. 160-161.

<sup>392</sup>H. Kotarski, *Kapitał ludzki i kapitał społeczny a rozwój województwa podkarpackiego*, s. 160 -161.

wzajemnego zaufania, większe zaufanie obywateli do instytucji i organów państwa oraz wzmocnienie w społeczeństwie gotowości do działania na rzecz dobra wspólnego”<sup>393</sup>. Służyć to będzie także budowaniu relacji pomiędzy różnymi sektorami życia społecznego - publicznym, prywatnym i społecznym i wspólnej realizacji stawianych celów, gdyż: „zainteresowanie sprawami publicznymi i poświęcenie się sprawom publicznym są głównymi oznakami obywatelskiej cnoty”<sup>394</sup>. Coaching wpływa na rozwój kultury pracy sprzyjającej współpracy i zespołowości, kształtuje postawy kreatywne. jest narzędziem do tworzenia równowagi i warunków godzenia życia zawodowego i osobistego. W pracy zespołowej istotne jest, żeby cel do jakiego członkowie zespołu zmierzają był wspólny, dobrze zdefiniowany, zrozumiały dla wszystkich. Coaching grupowy wspiera w dookreśleniu zespołowego celu i jak czytamy na branżowym portalu hrpolska.pl, pomaga ustalić taki cel „z którym identyfikują się wszyscy, wynikający nie tylko z organizacyjnych wytycznych, z obliczeń i rentowności, ale też biorący pod uwagę potrzeby, relacje, wspólne marzenia. Określanie celu, definiowanie go, sprawia, że staje się dla jego twórców oczywisty, zaczynają się z nim identyfikować, a co za tym idzie - podnosi się ich motywacja do jego realizacji”<sup>395</sup>. Rozwój kapitału społecznego może następować wówczas, gdy własne zasoby jednostek, ich poziom wykształcenia, posiadane kwalifikacje, kompetencje społeczne, wiedza, są doskonałe zgodnie z ich profilem predyspozycji własnych.

Diagnoza profilu predyspozycji jednostek w procesie coachingowym, pozwala efektywnie budować ich wykształcenie, co jest szczególnie istotne dla ludzi młodych, wchodzących na rynek pracy. „Coaching kariery umożliwia określenie predyspozycji zawodowych w momencie wybierania drogi zawodowej bądź zmiany tej drogi w różnych sytuacjach życiowych. Pozwala odpowiedzieć sobie na pytania w czym jestem dobry/dobra, jaka rola zawodowa byłaby dla mnie najlepsza, zgodna z moimi przekonaniem, wartościami i zainteresowaniami. Pomaga zaplanować kolejne kroki i etapy kariery zawodowej w oparciu o posiadane zasoby, mocne strony, talenty, umiejętności, które można wykorzystać w rozwoju czy zmianie swojej kariery zawodowej”<sup>396</sup>. Niezwykle istotna dla rozwoju kapitału ludzkiego jest wiedza nabyta w procesie edukacji. Powinna być ona praktyczna w swej naturze i

---

<sup>393</sup>Zintegrowana Strategia Umiejętności 2030 (część szczegółowa) Polityka na rzecz rozwijania umiejętności zgodnie z ideą uczenia się przez całe życie, Załącznik do uchwały nr 195/2020 Rady Ministrów z dnia 28 grudnia 2020 r., s. 10.

<sup>394</sup>M. Walzer, *Radical Principles*, New York: Basic Book 1980; Por. R. Putnam, *Demokracja w działaniu. Tradycje obywatelskie we współczesnych Włoszech*, s. 133.

<sup>395</sup>Co ma coaching do zespołów?, <https://hrpolska.pl/rozwój/czytelnia/co-ma-coaching-do-zespolow>[10.10.2022].

<sup>396</sup>Co to jest coaching kariery zawodowej? W jakich sytuacjach przydaje się coaching kariery zawodowej?, <https://be-master.pl/coachingowy-panel-ekspertow-coaching-kariery-zawodowej> [10.10.2022].

specjalistyczna w zakresie swej zawartości. Dzięki temu jednostka będzie w stanie przyswajać nowe koncepcje i uczyć się nowych rodzajów działania w trakcie swego zawodowego życia<sup>397</sup>. Zachodzi także korelacja pomiędzy wykształceniem a kapitałem społecznym determinowanym odpowiednimi postawami społecznymi i partycypacją społeczną<sup>398</sup>. Im wykształcenie jest wyższe, tym częściej osoby podejmują działania na rzecz włączenia społecznego, lepiej wyrażają swoje interesy oraz stają się beneficjentami dostępnych możliwości. Istotne z perspektywy jakości i poziomu kapitału społecznego pozostają kwestie związane z edukacją. Zgodnie ze „Strategią Rozwoju Kapitału Społecznego 2030” szczególnie ważne jest kształtowanie u uczniów postaw ukierunkowanych na kooperację, przedsiębiorczość i kreatywność, które sprzyjać będą ich aktywnemu i skutecznemu uczestnictwu w życiu społeczno-gospodarczym na dalszych etapach rozwoju. Zapisy „Zintegrowanej Strategii Umiejętności 2030” wskazują, iż kierunkiem działania w obszarze wspierania rozwoju umiejętności zawodowych kadr uczących w edukacji formalnej jest: coaching, tutoring, mentoring<sup>399</sup>. W „Strategii Rozwoju Kapitału Społecznego 2030” wymienione są różne zasoby, które w istocie stanowią kapitał ludzki. Najważniejsze kompetencje rozwijane w ramach kształcenia ogólnego, zgodnie z obowiązującą podstawą programową wdrażaną od 1 września 2017 r., to efektywne porozumiewanie się w różnych sytuacjach, prezentowanie własnego stanowiska z uwzględnieniem doświadczeń i poglądów innych ludzi, gotowość do twórczej i naukowej aktywności uczniów oraz zaciekawienie ich otaczającym światem, rozwiązywanie problemów – również z wykorzystaniem technik mediacyjnych, praca w zespole i społeczna aktywność<sup>400</sup>. Coaching ma na celu wyposażenie ucznia w umiejętność samodzielnego kształtowania poglądów, wyrażania ich w sposób werbalny i obrony swojego stanowiska. Oznacza to, że proces ten wykracza poza przekazywanie wiedzy, skupiając się również na indywidualnych doświadczeniach i przeżyciach. Coaching sprzyja w ten sposób rozwojowi osobowemu, wzmacniając niezależność w myśleniu i działaniu<sup>401</sup>.

Powyższe tezy wskazują, że w swoich założeniach coaching może budować kapitał społeczny, w zakresie konkretnych zasobów, wiedzy, umiejętności i zdolności, kwalifikacji,

---

<sup>397</sup>S. Juszczak, *Edukacja, wiedza i umiejętności jednostki w zmieniającym się społeczeństwie*, „Chowanna” 2(29)/2007, s. 17-18.

<sup>398</sup>Wniosek na podstawie analizy dokumentu Strategia Rozwoju Kapitału Społecznego 2030, Załącznik do uchwały nr 155 Rady Ministrów z dnia 27 października 2020 r. (poz. 1060).

<sup>399</sup>Zintegrowana Strategia Umiejętności 2030 (część szczegółowa) Polityka na rzecz rozwijania umiejętności zgodnie z ideą uczenia się przez całe życie, Załącznik do uchwały nr 195/2020 Rady Ministrów z dnia 28 grudnia 2020 r., s. 22.

<sup>400</sup>Strategia Rozwoju Kapitału Społecznego 2030, Załącznik do uchwały nr 155 Rady Ministrów z dnia 27 października 2020 r. (poz. 1060), s. 21-22.

<sup>401</sup>Warto spróbować coachingu w edukacji, <https://www.prawo.pl/oswiata/coaching-w-edukacji-czy-i-jak-stosowac,456934.html> [05.02.2023].

kompetencji społecznych i postaw, które wzmacniają normy obowiązujące w strukturach do których jednostka przynależy. Wsparcie i rozwój wskazanych wyżej elementów jest także niezbędne dla sprawnego funkcjonowania w społeczeństwie jednostek i całych grup. Należą do nich: komunikacja, współpraca, pozytywne relacje międzyludzkie, motywacja, zaufanie.

### 3.3. Pytania i hipotezy badawcze

Diagnozowanie kondycji kapitału ludzkiego oraz kapitału społecznego, związane jest z poszukiwaniem odpowiedzi na pytanie o kierunek rozwoju i wsparcia obu kapitałów, które – właściwie kształtowane – są źródłem zrównoważonego rozwoju społecznego. Pytania badawcze wskazują na to jakie elementy warunkujące oddziaływania coachingu na rozwój kapitału ludzkiego i kapitału społecznego zostaną uwzględnione w analizie i wynikają z analizy literatury przedmiotu i wcześniej sformułowanych tez. Dotyczą one weryfikacji przypuszczenia, że:

- 1) na poziomie teoretycznym zasoby kapitałowe i coaching są ze sobą powiązane,
- 2) wybrane zasoby kapitałowe mogą być rozwijane w procesie coachingowym.

W ten sposób wyłaniają się dwie grupy pytań dotyczące oddziaływania coachingu na elementy kapitału ludzkiego, skupione na umiejętnościach i kompetencjach osobistych, związanych z indywidualnym rozwojem jednostek oraz pytania dotyczące wpływu coachingu na elementy kapitału społecznego, które dotyczą zaufania społecznego i kompetencji społecznych, odpowiadających za współpracę z różnorodnymi partnerami.

Analiza kapitału ludzkiego i społecznego w rozdziale pierwszym wskazuje na to, że obie kategorie przenikają się, dlatego formułowane w niniejszej pracy podziały na zasoby kapitału ludzkiego i społecznego mają charakter czysto analityczny, nie sposób bowiem oddzielić np. kształtowania i rozwoju umiejętności sprawnego zarządzania sobą od – będącej konsekwencją tej sprawności – umiejętności zarządzania pracą w zespole .

Pytania badawcze wynikają z analizy literatury i powyższych analiz:

1. Czy coach może oddziaływać na zasoby kapitału społecznego i kapitału ludzkiego? Jeśli tak, to w jakim zakresie?
2. Jakie metody, instrumenty, narzędzia w tym procesie są stosowane są przez coachów?
3. Jakie są niezbędne warunki, po spełnieniu których zasoby kapitałowe mogą być uruchomione poprzez oddziaływanie coachingowe?
4. Czy coachowie potrafią ocenić skuteczność metody coachingowej w zakresie wybranych zasobów kapitału społecznego?

Poszukując odpowiedzi na pytania badawcze formułuję hipotezę 1, która brzmi następująco:

- Coachowie są przekonani, że w trakcie procesu coachingowego, uczestnicy uświadamiają sobie potencjał własny w zakresie posiadanych zasobów kapitałowych.

Umiejętności o charakterze społecznym są jednym z elementów kapitału ludzkiego, z drugiej strony natomiast dzięki ich doskonaleniu możliwe jest podnoszenie wartości kapitału społecznego. Potencjał kapitału ludzkiego, który zależy od poziomu indywidualnych kompetencji o charakterze społecznym, jest wzmacniany coachingiem mającym wpływ na rozwój umiejętności, predyspozycji i talentów jednostki. Jak zauważa C. Cherniss, blisko 70% kompetencji umożliwiających doskonałe wykonywanie pracy to umiejętności społeczne<sup>402</sup>. O znaczeniu kompetencji społecznych dla sukcesu na rynku pracy świadczy także powiedzenie doradców personalnych: „Pracę otrzymuje się w 70% dzięki wiedzy fachowej i w 30% dzięki zdolnościom społecznym. Traci się ją zaś w 70% z braku zdolności społecznych i w 30% z braku kwalifikacji merytorycznych”<sup>403</sup>. Umiejętności interpersonalne decydują o awansie ze stanowiska specjalistycznego na stanowisko menedżerskie. Owszem, kompetencje twarde (specjalistyczna wiedza i umiejętności zawodowe) przyczyniają się do jego zdobycia, ale o możliwościach wykazania się w nowej roli zawodowej (wymagającej przecież zarządzania zespołem ludzi) decydują przede wszystkim kompetencje interpersonalne<sup>404</sup>. „Aby rozwijać w ludziach to, co jest w nich najlepsze, niezbędna jest ich świadomość sytuacji, w jakiej się znajdują, a także świadomość poziomu własnej wiedzy i umiejętności, cech osobowych oraz preferowanych wzorców postępowania”<sup>405</sup>. Ponadto poprzez kształtowanie postaw coachingowych, w firmie dostrzega się zaufanie, świadomy dialog, zaangażowanie i uwalnianie potencjału pracowników. Dzięki temu pracownik ma możliwość rozwoju zgodnego z jego talentami i preferencjami<sup>406</sup>. Ponadto badania A. Ellinger, R.G. Hamlin i R.S. Beattie z 2008 roku<sup>407</sup> wskazują, że coaching jest najważniejszym elementem zarządzania, a skuteczność i korzyści wynikające z wprowadzenia coachingu w organizacji sprzyjają poprawie efektywności i produktywności co bezpośrednio przekłada się na wzrost wyników

---

<sup>402</sup>C. Cherniss, *Social and Emotional Competence in the Workplace*, [w:] *The Handbook of Emotional Intelligence*, red. R. Bar-On, J.D.A. Parker, Jossey-Bass, San Francisco 2000, s. 433-458.

<sup>403</sup>A. Flis, *Wąskie gardło menedżera, czyli o brakach w kompetencjach społecznych menedżerów*; Por. P. Smółka, *Kompetencje Społeczne. Metody pomiaru i doskonalenia umiejętności interpersonalnych*, s. 17.

<sup>404</sup>J. Penc, *Role i umiejętności menedżerskie*, Warszawa: Difin 2005.

<sup>405</sup>M. Czerwiec, *Wzmacnianie motywacji w procesie coachingu poprzez zwiększanie świadomości preferencji behawioralnych*, [w:] *Coaching jako klucz do wewnętrznej motywacji*, red. L. Czarkowska, Poltext, 2017, s. 5.

<sup>406</sup>J. Kucharczyk-Capiga, *Korzystna zmiana. Jak wdrożyć kulturę coachingową w organizacji*, „Personel i zarządzanie” nr 1(322)/2017, s. 17.

<sup>407</sup>A.D. Ellinger, R.G. Hamlin, R.S. Beattie, *Behaviour indicators of ineffective managerial coaching*.

biznesowych. Zakładam także, że coaching przyczyniając się do kształtowania umiejętności społecznych wśród młodych osób buduje kapitał społeczny, w tym gospodarkę opartą na wiedzy. Nowe wyzwania stojące przed systemem edukacji wynikające z wprowadzenia Krajowych Ram Kwalifikacji generują potrzebę przemodelowania dotychczasowej pracy szkół i stosowanych narzędzi. Takim narzędziem, które może to umożliwić, jest coaching. Jak pisze Ł. Brzeziński, „Do tej pory rozwój kadr odbywał się przede wszystkim poprzez szkolenia. Metoda coachingu może mieć wpływ na zmianę postaw, a nie tylko zwiększanie wiedzy i nabywanie umiejętności samych nauczycieli, ale także może być wykorzystywana w pracy z uczniami. Wprowadzenie metody coachingu jako uzupełnienia dotychczasowych umiejętności pedagogów może stać się początkiem nowej jakości edukacji”<sup>408</sup>. Coaching ponadto umożliwia kształtowanie u młodych ludzi postaw ukierunkowanych na kooperację, przedsiębiorczość kreatywność, które sprzyjać będą ich aktywnemu i skutecznemu uczestnictwu w życiu społeczno-gospodarczym na dalszych etapach rozwoju. Jest to szczególnie istotne dla ludzi młodych, wchodzących na rynek pracy. Coaching kariery wspiera w poznaniu własnych predyspozycji zawodowych, co ma szczególne znaczenie w sytuacji wyboru ścieżki zawodowej bądź jej częściowej lub całkowitej zmiany. Pozwala odpowiedzieć sobie na pytania jakie są moje mocne i słabe strony i wykonywanie jakiej roli zawodowej byłoby zgodne z moimi wewnętrznymi wartościami. Wspiera etapy kariery zawodowej, gdyż znając zasoby własne, mocne strony, talenty, umiejętności, coachee może je wykorzystać w dalszym rozwoju zawodowym<sup>409</sup>.

Poszukując odpowiedzi na pytania w jakim zakresie coaching może oddziaływać na umiejętności o charakterze adaptacyjnym, które pozwalają dostosować się do zmieniających warunków otoczenia, oraz oszacować jakie jednostka ma deficyty w swoich zasobach, formułuję hipotezę 2, która brzmi następująco:

- Coachowie w trakcie procesu coachingowego wspierają uczestników w odkrywaniu przez nich własnych potrzeb rozwojowych w zakresie wybranych zasobów kapitałowych – odkrywają granice posiadanych zasobów a także dostrzegają potrzebę zmiany w tym zakresie.

---

<sup>408</sup>Ł. Brzeziński, *Coaching – możliwość wykorzystania w edukacji*, „Przegląd Pedagogiczny” Issue 2 (2014), <https://repozytorium.ukw.edu.pl/bitstream/handle/item/1715/Lukasz%20Brzezinski%20Coaching%20mozliwosc%20wykorzystania%20w%20edukacji.pdf?sequence=4&isAllowed=y> [10.09.2022].

<sup>409</sup>*Co to jest coaching kariery zawodowej? W jakich sytuacjach przydaje się coaching kariery zawodowej?*, <https://be-master.pl/coachingowy-panel-ekspertow-coaching-kariery-zawodowej> [10.10.2022].

Kapitał ludzki i kapitał społeczny warunkowane rozwojem człowieka, mogą być stymulowane przez coaching, który wspierając proces samooceny i odkrywania potrzeb rozwojowych jednostki, modeluje także jej skuteczną adaptację w środowisku społecznym i zawodowym.

Poszukując odpowiedzi na pytania w jakim zakresie coaching może oddziaływać na umiejętności o charakterze poznawczym, trafnym definiowaniu celów oraz rozwoju zasobów które zapewnią ich realizację, formułuję hipotezę 3, która brzmi następująco:

- Coachowie są przekonani, że w trakcie procesu coachingu uczestnicy zyskują motywację do zwiększenia przez nich wiedzy, kompetencji i postaw, które są niezbędne do osiągnięcia celów, które przed nimi stoją.

Kapitał ludzki i społeczny, który zależy od poziomu samoświadomości jednostki wspierany jest coachingiem, który wzmacniając motywację jej procesów poznawczych w kierunku rozwoju zasobów, zapewnia realizację przyjętych celów indywidualnych i/lub grupowych, oraz pozwala harmonijnie dopasować się do wykonywanej roli społecznej i zawodowej.

Poszukując odpowiedzi na pytania w jakim zakresie coaching może oddziaływać na wewnętrzne zasoby jednostki przez pryzmat jej dotychczasowych przekonań co do poszerzania wiedzy, umiejętności, zdolności oraz nabycia postaw do realizacji wyznaczonych celów indywidualnych i grupowych, formułuję hipotezę 4, która brzmi następująco:

- Coachowie są przekonani, że w trakcie procesu coachingowego uczestnicy modyfikują swoje dotychczasowe przekonania, które utrudniają im rozpoznać i rozwijać swoje zasoby, niezbędne do osiągnięcia wyznaczonych celów.

Poszukując odpowiedzi na pytania w jakim zakresie coaching może oddziaływać na umiejętności mające kluczowy wpływ na całą organizację, firmę lub instytucję, formułuję hipotezę 5, która brzmi następująco:

- Coachowie są przekonani, że proces coachingu zespołowego przyczynia się nie tylko do rozpoznania dotychczasowych postaw coachee, ale pozwala wypracować zasady usprawniające zespoły, do których przynależą, aby osiągać wyznaczone cele grupowe.

W hipotezie tej zakładam, że rozwój kompetencji współpracy oraz odpowiednich postaw jednostki poprzez coaching wpływa na efektywność określonej struktury, której jednostka ta jest członkiem. P. Smółka zauważa, że „z punktu widzenia pracodawcy najbardziej opłaca się inwestować w rozwój kompetencji zawodowych u pracowników, którzy charakteryzują się dużym potencjałem w zakresie umiejętności psychospołecznych. Ów potencjał stanowi niejako gwarancję, że efektywnie spożytkują nową wiedzę i umiejętności w realnych sytuacjach zawodowych związanych niejednokrotnie z pracą pod presją czasu i wyniku oraz

wymagających zdolności współpracy z innymi lub wywierania na nich silnego wpływu [...] Nowe trendy w sposobach organizowania pracy (np. praca zespołowa) powodują, że kompetencje społeczne są potrzebne także tym osobom, których praca dotychczas nie wymagała zbyt częstych kontaktów interpersonalnych (np. inżynierom, informatykom, księgowym). Szacuje się, że około 40% pracowników nie potrafi efektywnie współpracować, czyli przyczynić się, poprzez odpowiednie dzielenie się wiedzą i doświadczeniem oraz zgłaszaniem innowacyjnych pomysłów, do osiągnięcia celów zespołu. Wskazuje to jednoznacznie na rezerwy, które tkwią w większości zespołów. Ich praca mogłaby być efektywniejsza i bardziej innowacyjna, jeśli ich członkowie dysponowałiby odpowiednimi kompetencjami społecznymi”<sup>410</sup>.

### **3.4. Metody i techniki badawcze wykorzystane w pracy**

Metodologia badań bazuje na ogólnych ustaleniach metodologii właściwej dla nauk społecznych, w której wyróżnia się dwa podstawowe rodzaje badań: ilościowe, korzystające – w uproszczeniu – z narzędzi ilościowych, statystycznych oraz jakościowe, których sensem jest uchwycenie rozumienia pewnych zjawisk i ich związków z innymi zjawiskami z perspektywy obserwatora doświadczającego tych zjawisk w określonej czasem i przestrzeni sytuacji.

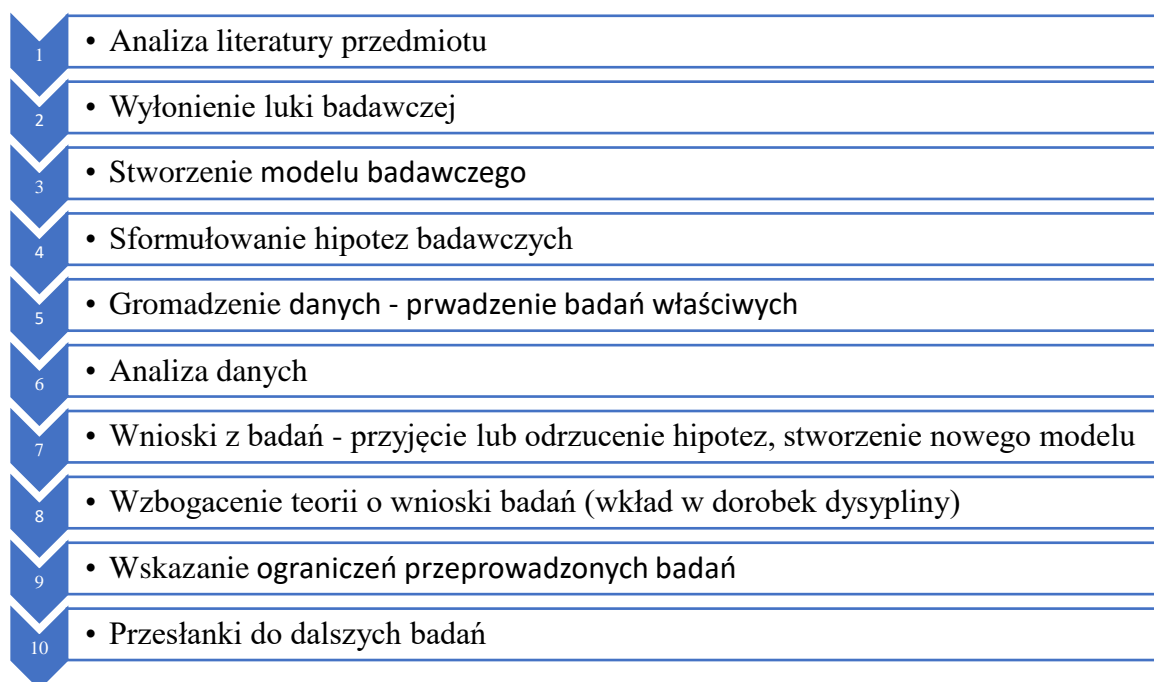
Postępowanie badawcze jest procesem będącym logiczną analizą, która ujęta jest w etapy badawcze. Istotne dla jakości prowadzonego postępowania badawczego jest realizowanie działań regulowanych konkretnymi zasadami wynikającymi z procedur badawczych. Dzięki temu wyniki badanych zjawisk dają pełne i rzetelny obraz badanej rzeczywistości<sup>411</sup>.

---

<sup>410</sup>P. Smółka, *Kompetencje Społeczne. Metody pomiaru i doskonalenia umiejętności interpersonalnych*, s. 16-17.

<sup>411</sup>J. Apanowicz, *Metodologia ogólna*, Gdynia: Wydawnictwo Diecezji Pelplińskiej Bernardinum 2002; Por. M. Baran, *Struktura procesu badawczego*, [w:] *Metody badań ilościowych w zarządzaniu*, red. S. Sułkowski, R. Lenart-Gansiniec, K. Kolasieńska-Morawska, Łódź: Społeczna Akademia Nauk 2021, s. 25.

## Rysunek 12. Elementy postępowania w badaniu



Źródło: W. Dyduch, *Ilościowe badanie i operacjonalizacja zjawisk w naukach o zarządzaniu*, [w:] W. Czakon (red.) *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*. Wydawnictwo Nieoczywiste, 2016, s. 307.

Głównym celem pracy jest weryfikacja przypuszczenia z pkt. 3.2. niniejszego rozdziału, że:

- 1) na poziomie teoretycznym kapitał społeczny i coaching można ze sobą powiązać,
- 2) wybrane zasoby kapitału ludzkiego mogą być rozwijane w procesie coachingowym.

Dla weryfikacji pierwszego przypuszczenia niezbędna była analiza literatury przedmiotu, natomiast dla weryfikacji drugiego, poznanie opinii, przekonań i doświadczeń wyrażanych w tym zakresie przez coachów.

O ile teoretyczne rozważania nad „zachodzeniem na siebie” koncepcji coachingu i kapitału społecznego opierają się na bazie istniejącej literatury przedmiotu, o tyle rozważania nad możliwym wykorzystaniem technik coachingowych w rozwoju zasobów kapitału społecznego i ludzkiego, muszą być oparte na badaniach empirycznych, opartych na danych pochodzących od samych coachów.

W dysertacji wykorzystano zatem następujące źródła informacji:

1. Dane z analizy różnych badań przeprowadzonych nad skutecznością coachingu w odkrywaniu i wzmacnianiu potencjału kapitału ludzkiego i kapitału społecznego. Analiza dała zobiektywizowane wyniki badań, które wsparły hipotezy dotyczące wpływu coachingu jako metody na kapitał społeczny i kapitał ludzki.

2. Dane Desk Research polegające na zbieraniu, weryfikowaniu, przetwarzaniu i analizowaniu danych pochodzących ze stron internetowych wiodących instytucji coachingowych oraz czynnie praktykujących coachów.
3. Kolejnym źródłem informacji zawartych w niniejszej pracy, były badania oparte na technikach właściwych dla badań jakościowych, polegające na przeprowadzeniu wywiadów pogłębionych. Badania przeprowadzono na określonej w populacji grupie ludzi, która czynnie i zawodowo uprawia różne odmiany coachingu, posiada potwierdzenie kompetencji coachingowych w postaci akredytacji indywidualnej, certyfikacji, bądź dyplomu ukończenia studiów oraz posiada długoletnie doświadczenie zawodowe w różnych sektorach: prywatnym, publicznym, pozarządowym. Przygotowano kwestionariusz indywidualnego wywiadu pogłębionego, w którym coachowie dzielili się swoimi doświadczeniami, przekonaniem i opiniami w zakresie technik, które wykorzystują podczas procesu coachingu i zakresu ich oddziaływania.

Adresaci pytań wywiadu to profesjonalni coachowie, reprezentujący środowiska najbardziej rozpoznawalnych organizacji coachingowych, takich jak: EMCC Poland (Stowarzyszenie European Mentoring & Coaching Council Poland), Izby Coachingu oraz ICF Polska (International Coach Federation - Polskie Stowarzyszenie Trenerów Rozwoju Osobistego).

Na podstawie uzyskanych informacji zostanie opracowany materiał empiryczny i sformułowane wnioski weryfikujące możliwość pomnażania, udoskonalania przez coachów zasobów kapitałowych.

## Rozdział 4

### **Proces coachingu a rozwój kapitału społecznego i kapitału ludzkiego – wyniki badań własnych na podstawie indywidualnych wywiadów pogłębionych**

W niniejszym rozdziale poddaję analizie wyniki indywidualnych wywiadów pogłębionych przeprowadzonych z coachami, którzy:

- czynnie i zawodowo uprawiają różne odmiany coachingu: life coaching, business coaching, coaching interwencyjny, coaching zdrowia, coaching kariery, coaching menedżerski, coaching edukacyjny, executive coaching,
- posiadają potwierdzenie kompetencji coachingowych w postaci akredytacji indywidualnej, certyfikacji, bądź dyplomu ukończenia studiów w tym zakresie,
- przynależą do organizacji zrzeszającej coachów: European Mentoring and Coaching Council (EMCC), International Coaching Federation (ICF), Izby Coachingu bądź innej i respektują jej standardy,
- wykazują się długoletnim doświadczeniem zawodowym, pozytywnie ocenianym przez klientów.

Wywiady przeprowadzono w okresie od lipca do sierpnia 2023r. Łącznie zrealizowano 31 wywiadów, których przedział czasowy wynosił od 40 do 90 minut. Badaniem objęci zostali coachowie w wieku od 38 do 65 lat, wśród których 7 osób to mężczyźni i 24 to kobiety. Wywiady prowadzone były stacjonarnie w miejscu zasugerowanym przez coachów (przeważnie poza ich miejscem pracy) oraz online, gdyż badani respondenci zamieszkiwali w różnych regionach Polski oraz za granicą (Szwecja, Holandia). Wywiady przebiegały w przyjaznej i otwartej atmosferze. Zebrany materiał pozwolił na przeprowadzenie analizy i weryfikację hipotez badawczych założonych w pracy.

Celem wywiadów pogłębionych było poznanie przekonań i opinii coachów, poprzez odwołanie się do ich praktyki i doświadczenia w zakresie możliwości uaktywnienia w procesie coachingowym, zasobów kapitału ludzkiego i społecznego, który jest „utkany” w sieci relacji między przenikającymi się wiedzą, umiejętnościami, postawami oraz normami. Wywiady z coachami miały również doprowadzić do identyfikacji możliwych instrumentów oddziaływania na wskazane powyżej zasoby kapitału społecznego.

#### 4.1. Wiedza jako element kapitału społecznego w opiniach i przekonaniach coachów

Wiedza to zbiór różnego rodzaju informacji, które obejmują rozumienie, umiejętności i doświadczenia zdobywane przez jednostki w trakcie ich życia. Jest to forma kapitału intelektualnego, która pozwala ludziom lepiej zrozumieć otaczający świat, podejmować decyzje, rozwiązywać problemy i rozwijać się. Może być ona zdobywana w różny sposób - poprzez edukację formalną, doświadczenia życiowe, pracę zawodową, czy też samodzielne badania i poszukiwania. W ten sposób jest ona ważnym elementem kapitału społecznego i kapitału ludzkiego a zasoby wiedzy wpływają na rozwój jednostek, społeczności, i organizacji. Respondentów zapytano o to w jaki sposób coaching, a zwłaszcza wykorzystywane przez coachów narzędzia budują wiedzę.

Badani dostrzegają, że w procesie coachingu uruchamiany zostaje potencjał związany z nabyciem konkretnej wiedzy. Zapytani czy coaching „mobilizuje do poszerzenia wiedzy ważnej dla osiągnięcia celów indywidualnych i grupowych, a jeśli tak to jakiej”, odpowiedzieli:

*jestem przekonana, że coaching jako metoda zachęca do poszerzania wiedzy naszych coachee. Oczywiście, to nie coach o tym decyduje w jakim obszarze coachee ma się uczyć czy poszerzać tę wiedzę. To zawsze wynika z tych celów, które ustalił klient. Pracując indywidualnie z ludźmi, ale też z zespołami czy grupami niemalże zawsze, niemalże przy każdym procesie klient czyta jakąś książkę, szuka wiedzy w temacie z którym przyszedł (...) Ja jako coach nie doradzam. Chociaż kiedyś w kompetencjach kluczowych coache ICF(International Coaching Federation) była taka zgoda na to, że coach może podsyłać, podsuwać, proponować literaturę w temacie, z którym przyszedł klient. To nie jest niezgodne z postawą coacha, proponowanie też literatury, zachęcanie do uczenia się. Choć ja tego nie proponuję, nie daję listy lektur, to niemalże w każdym procesie widzę, że klienci poszerzają swoją wiedzę w temacie, z którym przyszli. Czyli jednak ten element, oprócz, czucia, rozumienia, zmiany zachowań, jakim jest poszerzanie wiedzy jest zawsze elementem procesu. Tak, że zdecydowanie mogę powiedzieć, że coaching do tego pobudza (K39)<sup>412</sup>.*

Respondentka stwierdza, że coaching do poszerzania wiedzy zachęca, a zdaniem niektórych organizacji i coachów, może wskazywać niezbędną literaturę, która rozwija świadomość coachee. Jednocześnie zastrzega, że tak nie robi, lecz raczej „zachęca” do

---

<sup>412</sup>Odwołując się do wypowiedzi respondentów zastosowano skróty wskazujące na płeć i wiek osoby badanej. W powyższym przypadku, to kobieta, która ma 39 lat (K39). Wywiad pogłębiony przeprowadzony przez autorkę w dn. 12.07.2023r.

własnych poszukiwań. Ta wypowiedź coacha stawia znak zapytania w zakresie możliwego dostarczania wiedzy w procesie coachingowym. Trzeba bowiem pamiętać, że coaching nie jest doradztwem czy mentoringiem, nie polega na informowaniu klienta o możliwości rozwiązania problemu z którym zgłasza się on do coacha. Czy podobnie myślą inni, biorący udział w badaniu, coachowie? Okazuje się, że tak. Niemal każdy z nich zauważa, że coaching nie polega na „uczeniu” w powszechnym sensie tego słowa, tj. dostarczaniu wiedzy faktograficznej, deskryptywnej, która odpowiada na pytania co?, kto?, gdzie?, czy kiedy? W takim właśnie sensie wypowiada się (K45)<sup>413</sup>, która stwierdza, odpowiadając czy coaching dostarcza wiedzy, że:

*(...)nie, dlatego, że zadanie tej metody polega na tym, że tak naprawdę pracuje coachee.*

Choć sami coachowie korzystają z wiedzy deskryptywnej, to w procesie coachingowym są jak „lustro” dla klienta, w którym coachee się przegląda, nie czując się przy tym ocenianym. Coachowie zakładają zatem, że klienci doskonale wiedzą, co należy zmienić, co zrobić, czego unikać, aby osiągnąć postawione przez coachee cele.

Z przeprowadzonych wcześniej analiz wiemy, że ważnym zasobem kapitału społecznego jest wiedza, która odpowiada za relacje i stosunki społeczne. Znaczenie wiedzy na temat społecznego kontekstu, w których kapitał społeczny się realizuje, nie zawsze jest w pełni uświadomione wśród członków instytucji czy organizacji. Okazuje się, że taką właśnie wiedzę dostarczają coachowie, mówiąc o procesie uświadamiania sobie znaczenia innych, w relacjach i we współpracy z innymi, zarówno w sytuacjach społecznych jak i zawodowych. Coach (K35)<sup>414</sup> zauważa, że *lepszemu zrozumieniu swojej pozycji, lepszemu zrozumieniu swojego stanowiska w pracy, analiza jak inni cię postrzegają, sprawia, że coachee zyskuje nową perspektywę patrzenia na siebie i postrzegania swojej osoby w zespole. Autorefleksja jest tym efektem finalnym, analiza, uczenie się siebie.*

Coach (K50)<sup>415</sup> jest przekonana, że *w procesie coachingu może nastąpić przyrost wiedzy choć wynika on pośrednio z przebiegu samej sesji: wielu praktyków coachingu pewnie to potwierdzi, że przyjdzie taki moment w sesji, w rozmowie, w pracy z klientem, że można się fragmentem jakiejś wiedzy podzielić, pod warunkiem, że powiemy o tym klientowi (...). Przykładowo, ja dużo w swojej pracy mam obszarów związanych z komunikacją w organizacji, komunikacją z pracownikami jeśli to są menedżerowie. Często dostrzegam obszary, w których osoba mogłaby coś zmienić i sama widzi taką potrzebę. Czym się dzielimy? Dzielimy się narzędziem.*

---

<sup>413</sup>Kobieta, która ma 45 lat. Wywiad pogłębiony przeprowadzony przez autorkę w dn. 11.07.2023r.

<sup>414</sup>Kobieta, która ma 35 lat. Wywiad pogłębiony przeprowadzony przez autorkę w dn. 27.07.2023r.

<sup>415</sup>Kobieta, która ma 50 lat. Wywiad pogłębiony przeprowadzony przez autorkę w dn. 21.07.2023r.

*Przykładowe jedno z takich narzędzi jak: komunikat Ja. To jest metoda, ale to jest bardziej wiedza, czyli, że ja mogę udzielić informacji zwrotnej komuś według komunikatu Ja. I to już jest podzielenie się wiedzą. Bardzo wąski fragment, ale takie kafelki, takie małe modeliki wiedzy edukacyjnej jak najbardziej warto z klientem dzielić. Po co? Po to żeby mógł potem to wdrożyć i przepracować. Coachowie budują zatem wiedzę proceduralną, „wiedzę jak”, która dotyczy rozwiązywania problemów oraz praktycznych sposobów osiągnięcia celów. Tego rodzaju wiedza stoi w istocie w centrum coachingu, który polega na tym, że klient uświadamia sobie swoje zasoby, których integralnym elementem jest wiedza proceduralna. To uświadomienie dokonuje się w trakcie rozmowy coachingowej, w której coach wykorzystując strategię dialogu sokratejskiego niedyrektywnie wpływa na klienta stymulując go do pogłębionej eksploracji swoich własnych zasobów.*

*Wprost mówi o tym (M65)<sup>416</sup>(...) w indywidualnym coachingu menedżerskim ogólnie to temat zarządzania zespołem. Często jest tak, że są to świeżo upieczeni menedżerowie, którzy dostali tę funkcję a nie mają większej wiedzy, czasami nie mają żadnej wiedzy na temat zarządzania zespołem. Wyróżniali się, szefostwo uznało, że mogą zarządzać ludźmi, że się sprawdzają i pracujemy nad tym jak to robić. Pojawiają się bardzo konkretne tematy dotyczące funkcjonowania menedżerów.*

*Kluczowym czynnikiem decydującym o skuteczności zarządzania zespołem ludzi jest wiedza o sposobach komunikowania się, budowania relacji z innymi, zarządzania konfliktami. Aby to osiągnąć, trzeba w pierwszej kolejności komunikować się ze sobą samym – jeśli wiem gdzie jestem, skąd przybywam, mogę wówczas odpowiedzieć na pytanie dokąd zmierzam.*

*Na rozwój wiedzy w kontekście posiadanych zasobów jakimi dysponuje jednostka zwraca uwagę inny coach (K56)<sup>417</sup>, który poszerzanie wiedzy w ramach metody coachingowej postrzega następująco: myślę, że jeśli chodzi o aspekt wiedzy istotny jest coaching indywidualny, czyli sesji procesu, które obejmują właśnie sesje indywidualne, czyli spotkanie z klientem: coach i klient, ponieważ coaching grupowy zorientowany jest bardziej na aspekt umiejętności. (...) To przede wszystkim wiedza o sobie samym, czyli poszerzenie samoświadomości, pogłębienie samoświadomości (...) ale też wiedza na temat relacji, otoczenia, środowiska (...) uświadomienia sobie kontekstu własnego przeżywania, psychicznych reakcji i zachowań, przekonań, schematów myślowych, które często blokują czy ograniczają, w ogóle utrudniają realizację jakiś celów w życiu. Więc stawiam na aspekt wiedzy o sobie samym w odniesieniu do tego jak odnajdujemy się w różnorodnych środowiskach*

---

<sup>416</sup>Mężczyzna, który ma 65 lat. Wywiad pogłębiony przeprowadzony przez autorkę w dn. 03.08.2023r.

<sup>417</sup>Kobieta, która ma 56 lat. Wywiad pogłębiony przeprowadzony przez autorkę w dn. 14.07.2023r.

*społecznych, czy to będzie środowisko pracy, czy też będzie to środowisko prywatne, domowe, rodzinne, relacje z bliskimi.*

Podobne wnioski formułuje coach (K35)<sup>418</sup>, która nie tylko udziela coachingu, ale sama korzysta z tej formy wsparcia. Przyjmując perspektywę coachee, zauważa, że:

*najważniejsza dla mnie jest inna perspektywa, bo kiedy pracuję z coachem, otwiera mi oczy na to, że można inaczej. Są pewne rzeczy, których ja nie wiem, ale coach pomaga mi je przeramować. Przyrost wiedzy, wiara w siebie, uwierzenie w swój potencjał poprzez coaching – ja już się do tego przyzwyczaiłam, ale nadal nie mogę się przyzwyczaić, że najsilniejsze w narzędziu coachingowym jest to, że możemy przeramowywać sobie, to jak myślimy zmienia sposób myślenia o sobie, świecie i możliwościach. Dla mnie coaching to metoda do osiągnięcia więcej niż sobie zakładaliśmy, że możemy osiągnąć. Jeśli coś odkryję, od razu sprawdzam to w praktyce. Jeżeli dowiaduję się o czymś po rozmowie z moim coachem to natychmiast chcę to sprawdzić. Proste pytania (z mocą) sprawiają, że my i tak się doszukamy i tak zrozumiemy.*

Sami coachowie, którzy poddają się procesowi coachingowemu wskazują na jego pozytywne skutki w eksploracji zasobów własnych. W procesie coachingu dostrzegają bowiem zmiany w zakresie swoich własnych przekonań i emocji. Mając lepszy wgląd w siebie będą mogli lepiej pracować ze swoimi klientami. W ten sposób coaching niewątpliwie buduje wiedzę o samym sobie, co wpływać może na efektywność zachowań indywidualnych i społecznych.

Ta sama respondentka, na temat swoich doświadczeń zawodowych i obserwacji coachee, których wspiera wypowiada się następująco. *Odbiorcy coachingu mogą się zobaczyć w innym świetle, mogą zobaczyć najlepszą wersję siebie, są bardziej zmotywowani do rozwijania swojej wiedzy, do przyrostu wiedzy, do czytania na ten temat, który ich interesuje, do wprowadzenia w swojej codzienności kreatywnych nawyków, które sprawiają, że odkrywają siebie z innej perspektywy. (...) Uczestnicy procesów coachingowych mają lepszy kontakt ze sobą. Byli spokojniejsi, czuli się bezpieczniej ponieważ wychodzili z chaosu informacyjnego i mając jasny plan rozwoju, jasny plan działania, taką road mapę swoich dalszych kroków czuli się bardziej w swoim świecie. Lepsze zrozumienie swojej pozycji, lepsze zrozumienie swojego stanowiska w pracy, analiza jak inni cię postrzegają, sprawia, że coachee zyskuje nową perspektywę patrzenia na siebie i postrzegania swojej osoby w zespole. Autorefleksja jest tym efektem finalnym, analiza, uczenie się siebie. Kiedy nauczymy się jak rozpoznawać swoją osobowość, jak zarządzać swoimi preferencjami i silnymi stronami to jesteśmy skuteczniejsi. W wypowiedzi tej znów mamy silny nacisk na autorefleksję, której efektem jest podjęcie decyzji*

---

<sup>418</sup>Kobieta, która ma 35 lat. Wywiad pogłębiony przeprowadzony przez autorkę w dn. 27.07.2023r.

o uczeniu się czyli o poszerzaniu swoich zasobów w postaci wiedzy proceduralnej i deklaratywnej. Autorefleksja daje nam też możliwość lepszego zrozumienia tego w jakim miejscu życia jesteśmy, jakie aktualnie mamy potrzeby i pragnienia, które należałoby zakomunikować środowisku. Pojawia się też sformułowanie o „najlepszej wersji samego siebie”. Chodzi o to, że pracując konsekwentnie nad własnym samorozwojem można dostrzec codziennie dokonujące się w nas zmiany. Chodzi o stałe dokonywanie wglądów we własną osobowość, aby zobaczyć jakie są nasze potrzeby i preferencje, co w tej chwili aktualnie jest mi potrzebne i jak mogę to zrealizować przy pomocy zasobów, które posiadam.

Poznanie siebie jako atrybut wiedzy w procesie coachingu potwierdza także coach (K43)<sup>419</sup>specjalizująca się w zakresie coachingu kryzysowego. *Samoświadomość, poznawanie siebie – co się dzieje podczas procesu coachingowego, wyłuszczenie tego co już mamy, ale też pokazanie (robię to przez psychoedukację), że my jako ludzie zmieniamy się przez całe życie. Dobrze jest zasoby z przeszłości wyciągnąć, ale też wiedzieć co nowego w sobie odkryliśmy. To daje poczucie bezpieczeństwa. Jeśli mówimy np. o zmianie zawodowej: jeśli klient wie co w sobie ma, ale jednocześnie zna swoje ograniczenia, wie w jakim obszarze może szukać i czego się nauczyć. Im lepiej człowiek się zna, tym mocniej wzrasta mu poczucie swojej wartości. To w moim odczuciu często łączy się z wewnątrzsterownością, co jest bardzo rozwojowe i wpływa nie tylko na kwestie zawodowe, ale na całokształt. Dla mnie w coachingu piękne jest to, że nawet jeśli pracujemy w obszarze zawodowym, to co klient wypracuje – tu mamy holistyczne podejście - dotyczy wszystkich jego obszarów życia. Często zmienia się sposób postrzegania czy myślenia, bo jeżeli my pracujemy nad jakimiś przekonaniem, które są niewspierające to klient ma narzędzia na przyszłość, wie jak pracować z jakimiś innymi przekonaniem. Jeśli wie jak sobie je minimalizować, to wpływa na jakość życia i postrzegania siebie, co jest dla mnie najistotniejsze na poczucie sprawczości. To jest coś, co jak się tego dotknie i tego nauczy, tego się nie zapomina.*

Poznanie samego siebie daje nam pełniejszy wgląd w posiadane przekonania, czy też szerszy obraz samego siebie. Praca z przekonaniem okazuje się kluczowa dla indywidualnych zasobów wiedzy. Bardzo często to dysfunkcyjne przekonania uniemożliwiają rozwój indywidualny i zawodowy klienta, który chciałby dokonać w swoim życiu jakiejś zmiany, ale tak naprawdę nie wie co go hamuje, jakie czynniki znajdujące się w jego umyśle uniemożliwiają mu podjęcie tejże zmiany.

---

<sup>419</sup>Kobieta, która ma 43 lata. Wywiad pogłębiony przeprowadzony przez autorkę w dn. 26.07.2023r.

Ciekawą wypowiedź przedstawia doktor psychologii oraz certyfikowany coach (K45)<sup>420</sup>, która aspekt poszerzania wiedzy poprzez coaching traktuje następująco: *jeśli coachee ma taki cel, że chce na przykład zwiększyć swoje kompetencje w jakimś zakresie, albo wdrożyć jakieś elastyczne style zarządzania (pracuję dużo w biznesie, więc stąd będą te przykłady), więc jeśli chce poszerzać wiedzę z tego zakresu, to będzie jego cel, to jak najbardziej wtedy coaching może być narzędziem, które mobilizuje w tym sensie, że ja jako coach mogę wspierać mojego coachee w jego poszukiwaniach tej wiedzy. Według jego oczekiwań i standardów, tego czego potrzebuje. Natomiast, czy coaching dostarcza wiedzy – nie, dlatego, że zadanie tej metody polega na tym, że tak naprawdę pracuje coachee. To on wyznacza cele i sposoby ich realizacji i to coachee jest odpowiedzialny za finalny efekt. Ja jako coach mogę tylko wspierać ten proces. Oczywiście ja także jestem odpowiedzialna za takie prowadzenie sesji i takie czuwanie nad procesem, żeby to było efektywne. Natomiast ja jako coach nie mogę dostarczać wiedzy.*

Coaching sam w sobie nie jest metodą, która służy nabywaniu wiedzy, są ku temu inne formy, np. różnego rodzaju szkolenia, których rzeczywistym celem jest uzupełnianie wiedzy lub umiejętności danej osoby. Warto podkreślić jest jednak to, że w skutek procesu coachingu to sam coachee uświadamia sobie zasoby swojej wiedzy, którą może eksplorować i w ten sposób może rozwijać ją tam, gdzie czuje braki. W coachingu podstawowym założeniem jest to, że to osoba coachowana posiada w sobie określone zasoby, które dają jej możliwość rozwiązania problemu, z którym się zmagają.

Coach (K45)<sup>421</sup> dodaje: *wiedzę możemy zdobywać w bardzo różny sposób, to może być wiedza akademicka, ale też wiedza może być taka, że coachee wpadnie na pomysł, że porozmawia z jakimś starszym pracownikiem w organizacji na temat tego w jaki sposób on rozwiązuje jakieś problemy. Dzięki, temu, że wpadł na taki pomysł, że pójdzie i porozmawia i rzeczywiście ten drugi pracownik zechce podzielić się wiedzą, to w ten sposób coachee nabędzie tę wiedzę, nie ode mnie wprost, tylko przez pytania, które zadaje, np.: gdzie możesz taką wiedzę znaleźć? Co możesz dla siebie zrobić żeby taką wiedzę zdobyć? To są pytania, które nie dają wprost wiedzy, ale w jakiś sposób zapraszają i zachęcają do otwartości w różnym jej poszukiwaniu.*

O tym, że coaching jako metoda aktywuje zasoby kapitału ludzkiego i społecznego, w zakresie wiedzy, przekonuje dyplomowany coach z 6-letnim stażem pracy (K38)<sup>422</sup> w obszarze business coachingu. Respondentka stwierdza, że *jeśli chodzi o rozwój i ugruntowanie wiedzy i*

---

<sup>420</sup>Kobieta, która ma 45 lat. Wywiad pogłębiony przeprowadzony przez autorkę w dn. 11.07.2023r.

<sup>421</sup>Ibidem.

<sup>422</sup>Kobieta, która ma 38 lat. Wywiad pogłębiony przeprowadzony przez autorkę w dn. 27.07.2023r.

*poszukanie w sobie wewnętrznej motywacji to idealnym rozwiązaniem jest uczestniczenie w sesji coachingowej, kiedy następuje pierwsze zderzenie i przejście na poziom wiedzy już bardziej świadomej i nabycie umiejętności korzystania z niej. Na przykład wypracowujemy na szkoleniu jakieś pewne rozwiązania, które później wdrażając nie działają, bo nie do końca wiem, czy to jest odpowiedni kierunek. Chcę to sprawdzić samodzielnie ale jednocześnie potrzebuję drugiej osoby, aby mnie nakierowała, np. pytaniami lub odpowiednim zadaniem czyli ugruntowanie sytuacyjne, żebym się mogła znaleźć w konkretnej sytuacji lub sobie ją wyobrazić. Mogę powiedzieć, że samo nabycie wiedzy mogłoby być dość suche. Mogłabym porównać wiedzę do piasku, kiedy dolewamy do niego trochę źródelka jakim jest coaching i wspieramy tą drugą osobę to wtedy faktycznie możemy coś ulepić. To bym tak ujęła metaforycznie.*

Na temat pozyskiwania wiedzy z różnych obszarów i jak coaching jako metoda wspiera wiedzę coachee, mówi coach (K57)<sup>423</sup> działający w obszarze biznes, life oraz educaochingu – autorka i trener szkoły coachingu opartej na modelu coachingu wielopoziomowego Roberta Diltsa<sup>424</sup>. *Coaching to metoda, która powoduje, że ludzie uświadamiają sobie czego chcą, a czego nie chcą. Jeśli sobie uświadamiają czego chcą to mogą skorzystać z wiedzy, która jest im potrzebna, na przykład do osiągnięcia celów, na przykład do budowania relacji, na przykład do budowania lepszej komunikacji czy to na poziomie indywidualnym czy grupowym. W procesie coachingu mogę sobie uświadomić co jest mi i potrzebne, aby tego się nauczyć. Mogę wziąć książkę lub pójść na kurs i nauczyć się tej wiedzy, którą potrzebuję. Coaching powoduje, że uświadamiam sobie czego konkretnie potrzebuję. Do tego służą kompetencje coacha, których używa oraz narzędzia i modele rozmów coachingowych.*

Coachowie pytani o przekonania w zakresie możliwości oddziaływaniu na wiedzę jako jeden z zasobów kapitału społecznego i ludzkiego wyrażali podobne opinie i widzieli potencjał coachingu w oddziaływaniu na ten zasób. Interesująca jest wypowiedź coacha (K52)<sup>425</sup> specjalizującego się w business coachingu oraz psychologa biznesu. *Ja uważam, że coaching jest metodą otwierającą człowieka na swoje zasoby, przekonania, poglądy, wartości, postawy. My nie pracujemy nad rozwojem tego u człowieka, u naszego coachee, tylko na budowaniu świadomości co coachee ma. A jeśli coachee to ma i będzie chciał nad tym pracować, pomagamy mu przez naszą pracę aby to rozwijał. Każdy z nas ma pewne wartości, tylko nie do końca jesteśmy świadomi tych wartości, ale jak sobie je uświadomimy to wiemy na przykład, że*

---

<sup>423</sup>Kobieta, która ma 57 lat. Wywiad pogłębiony przeprowadzony przez autorkę w dn. 20.07.2023r.

<sup>424</sup>Została ona uhonorowana tytułem Kreator Kompetencji Społecznych w 2015 roku.

<sup>425</sup>Kobieta, która ma 52 lata. Wywiad pogłębiony przeprowadzony przez autorkę w dn. 24.07.2023r.

*to jest dla nas ważne i że w miejscu pracy potrzebujemy mieć spełnienie tych wartości. Brak spełnienia tych wartości w naszym miejscu pracy jest jednym z bardzo ważnych czynników powodujących wypalenie zawodowe. Więc jeśli nie jesteśmy świadomi tego, że mamy potrzebę spełnienia naszych wartości to się wypalamy. To nie jest kwestia tylko miejsca pracy to jest kwestia naszej potrzeby, która nie jest realizowana. Nasze przekonania – coachowie pracują nad tzw. piramidami (można to też inaczej nazwać, w zależności od tego, jak coache są uczeni), czyli naszymi ograniczającymi przekonaniami. My mamy też bardzo dużo ograniczających przekonań, które wynosimy z domu, z edukacji, z naszych środowisk i bardzo często one generują nasze zachowanie i wręcz nasze postawy życiowe, a coachee otwierają się na to, że te postawy czasami nie są poprawne, że to jest coś co mamy w głowie, co nas strasznie ogranicza. Ja sama uważam, że jest bardzo dużo utalentowanych ludzi, którzy mają niesamowite zdolności ale z jakichś powodów sami siebie ograniczają. Coaching jest metodą, można powiedzieć, żeby te ograniczenia zlikwidować (...). Ja używam takiego sformułowania w swojej pracy, że wypędzam kogoś z jego butów. Ktoś bardzo mocno stoi w takich cementowych butach i nie ruszy się ani do przodu, ani do tyłu, ani na boki, bo jest ograniczony swoimi przekonaniami. Ja wypędzam go z tych butów, on otwiera oczy i na nowo patrzy na życie. I to jest dla mnie najważniejsze. Ja sama tak byłam kiedyś i sama z tych butów wyszłam. Zobaczyłam jak inny jest świat i jak moje przekonania krzywdziły mnie i ograniczały w moim rozwoju i w byciu szczęśliwą. Moim zdaniem taka jest rola. Więc jeśli nasz coachee ma świadomość swoich przekonań i wartości, potrzeb to inaczej planuje i zarządza swoim życiem. On wtedy jest otwarty, żeby rozwijać to co jest ważne. On jest bardziej zmotywowany, żeby osiągać cele, które są ważne. Nie boi się, idzie do przodu i to jest rola coachingu.*

Ważne jest tutaj zwrócenie uwagi na to, że coaching prowadzi do otwarcia klienta na posiadane zasoby. Metody coachingowe mają zdolność aktywizowania motywacji, co w praktyce przekłada się na to, że klient podejmuje wysiłek eksploracji zasobów wiedzy. Warto też zwrócić uwagę na to, że sam proces coachingowy może obudzić w kliencie określone potrzeby, których on sam wcześniej, na skutek pewnych ograniczeń wynikających z przyjętych przekonań, nie był świadomy. Klient sam uczy się poprzez rozpoznanie swoich zasobów, co posiada a czego nie posiada, co otwiera go na nową ścieżkę kariery czy wyborów życiowych, a co powinien uzupełnić tak aby jego preferencje i stojące za nimi wartości były optymalnie zrealizowane.

Szukając odpowiedzi na pytanie co jest najważniejsze w efektywnym coachingu, w metodzie, która może przyczynić się do wykorzystania tej wiedzy, która jest potrzebna, aby

osiągać konkretne cele indywidualne czy też grupowe, coach (K52)<sup>426</sup> odpowiada: *przyrost wiedzy poprzez coaching – możemy o tym rozmawiać, ale musimy mieć na uwadze to, aby wyraźnie rozdzielić coaching od treningu czy szkolenia. Coaching nie służy bezpośrednio temu, aby coach przekazywał wiedzę swojemu coachee. My wręcz powinniśmy być przezroczyści. Dla mnie coaching to jest lustro, lustro, które odbija klienta, ale nie daje temu klientowi dodatkowego koloru, wiedzy, przekonań. My jesteśmy bardzo neutralni. (...) My jesteśmy przezroczyści dla klienta, my otwieramy go na to co on posiada. Natomiast pracując na zasobach klienta oczywiście doprowadzamy do tego, że on coraz lepiej korzysta z tych zasobów. I bardzo często sięga po nową wiedzę i to on wtedy np. mówi: muszę się zapoznać z tym tematem, muszę o tym poczytać i na następnej sesji ja ci powiem co z tego wynioskowałem i co mam z tego nowego. Ja czasami będąc psychologiem robię trochę psychoedukacji, ale ja wtedy zaznaczam, że to jest psychoedukacja ponieważ to pozwala na głębsze wejście w temat i złapanie innej perspektywy. Ale ja jestem psychologiem dlatego nie korzystam tylko z narzędzi coachingowych. W coachingu my nie możemy uczyć, my otwieramy na naukę, dajemy potencjał, otwartość na to, żeby się coachee uczył. Oczywiście są pewne narzędzia coachingowe, które dają pewną wiedzę, na przykład tak zwane koło decyzyjne czy koło życia. To jest narzędzie, które używam do bardzo wielu elementów - na przykład wykorzystuję koło życia do robienia priorytetów i wówczas mówię klientowi, że może sobie to narzędzie wykorzystać na przykład do podejmowania decyzji, analizie sytuacji przed i po decyzją, do różnych elementów w którym ma jakąś trudność.*

W przyroście wiedzy bardzo ważna jest zatem sama praca klienta. To klient sam, rozpoznając swoje zasoby, dostrzega ich ograniczenia, ale też zaczyna eksplorować nad możliwościami ich uzupełnienia poprzez wejście na sprofilowaną pod własne potrzeby rozwojowe, ścieżkę edukacyjną. Kluczowe w tym wszystkim okazuje się także ustalenie priorytetów, czyli odpowiedź na pytanie, czego w tej chwili, w której się znajduję chcę. Na to pytanie musi sobie odpowiedzieć sam coachee. Oczywiście prowadzący sesje coach może w określonych przypadkach, kiedy np. dostrzega u klienta funkcjonowanie określonych przekonań hamujących drogę do zmiany podjąć wspomagające działania psychoedukacyjne.

Wzrost samoświadomości poprzez coaching co do posiadanych zasobów własnych i której efektem może być ukierunkowanie na rozwój potrzebnej wiedzy, a co za tym idzie, nabywanie nowych umiejętności i kompetencji pojawia się praktycznie we wszystkich wypowiedziach badanych.

---

<sup>426</sup>Kobieta, która ma 52 lata. Wywiad pogłębiony przeprowadzony przez autorkę w dn. 24.07.2023r.

Coach (K43)<sup>427</sup> wychodzi z założenia, że *coaching indywidualny bardziej ma sprzyjać zmianie świadomości uczestnika czyli coachee (...)* Zwykle w strukturze bazowej przy spotkaniach indywidualnych, kiedy coach stosuje określony model – model GROW jest takim popularnym modelem, cel jest pierwszym punktem, który powinien być odhaczony (...) Z mojego doświadczenia i z mojej praktyki wynika, że bardzo często klient przychodzi z celem, który nie jest jego. Albo to jest cel, który w trakcie procesu się zmienia. Powiem szczerze, takie sesje uważam za najlepsze a taką pracę coachingową uważam za najbardziej efektywną. Wiem to również z relacji od klientów, z którymi pracowałam, że wtedy jest prawdziwa transformacja. Według mnie istota coachingu, takiego, który będzie dawał efekty w przyszłości to jest zmiana świadomości, to jest transformacja, która może powodować w przyszłości to, że klient będzie gotowy, aby wydobyć swój potencjał. Po tym, że się zmieniła świadomość, będzie oznaczało chociażby to, że klient zmienił cel (...) Każdy najmniejszy krok w stronę zmiany świadomości będzie skutkował większym otwarciem na wiedzę, większą odwagą w nabywaniu nowych kompetencji. Żeby podkreślić jak ta metoda działa to warto powiedzieć, że mogą to być też podejmowane przez coachee decyzje, na które nigdy nie zdecydowałby się, nie zrobiłby nie mając tej świadomości.

Proces coachingu – jak stwierdza K43 – ma zatem prowadzić do zmiany świadomości klienta. Przez samą świadomość można rozumieć przede wszystkim zbiór przekonań, które na danym etapie posiada klienta. Metody coachingowe ostatecznie sprowadzają się do aktywizacji, poszerzania aktualnego pola świadomości na takie obszary, z których sam klient nie zdawał sobie sprawy, że może tam wejść. Wejście jakby w nową formę świadomości sprawia, że klient może podjąć określone działania, które z perspektywy poprzedniej formy świadomości jaką posiada nigdy nie mogłyby zostać zainicjowane.

Coach (K44)<sup>428</sup>, pozostając w zgodzie z zasadniczymi przekonaniem innych coachów, zauważa, że najważniejszym rodzajem wiedzy, jest „wiedza o wiedzy”, którą dysponują coachee. Mówi, że budowanie świadomości indywidualnej, *to budowanie świadomości własnej konstrukcji psychologicznej czyli wiedzy na temat emocji, na temat przekonań, na temat znaczenia środowiska rodzinnego, znaczenia środowiska rówieśniczego. Zwłaszcza w mojej specjalności coachingowej często zahaczamy o ograniczające przekonania (...)* Myślę sobie, że sam proces poprzez zadawanie pytań i te pytania, które są zadawane mogą dotyczyć sfery związanej z działaniem, ale też bardzo mocno sfery związanej z emocjami, z myślami (...) Pamiętam proces młodego chłopaka, który przerwał studia, miał pracę i szukał odpowiedzi na

---

<sup>427</sup>Kobieta, która ma 43 lata. Wywiad pogłębiony przeprowadzony przez autorkę w dn. 18.07.2023r.

<sup>428</sup>Kobieta, która ma 44 lata. Wywiad pogłębiony przeprowadzony przez autorkę w dn. 25.07.2023r.

*pytanie w jakim kierunku ewentualnie iść (...) Po drugim miesiącu naszej pracy on przyszedł z informacją, że potrzebuje przerwać ten proces bo doszedł do etapu że wie co dalej (...) Zdecydował, że podejmuje studia zupełnie w innym kierunku, niż te które planował wcześniej. Z tego co wiem podjął te studia i skończył je z sukcesem. Jego świadomy wybór, że to co on odkrył, co chce tak naprawdę rozwijać to, że nie wróci do tego kierunku, który przerwał wcześniej, gdyż to było mocnym rysem w jego kompetencjach i talentach. (...) Ja w swoich procesach bardzo mocno opieram się na teorii, podejściu Gallupa gdzie zakładamy, że talenty, załączki naszych talentów, są ukryte we wczesnych doświadczeniach naszego dzieciństwa.*

*Tego doświadcza nasz mózg między trzecim a szóstym rokiem życia. Te załączki pewnych talentów, o które jeśli my oprzemy nasze działania zawodowe odniesiemy sukces a jeżeli będziemy próbowali iść za oczekiwaniami otoczenia (..) to nie to było załączkiem talentu. (...) Pracując na coachingu kariery niezwykle mnie ciekawi ten obszar (...), że to co my w sobie mamy, te zasoby są zawsze (...) Z perspektywy kapitału społecznego to jest dostarczanie bardziej świadomych ludzi którzy wiedzą czym się kierować dokonując wyboru swojej drogi zawodowej.*

Respondentka wskazuje również, że proces coachingowy związany jest z wydobywaniem talentów jako naturalnych zdolności, umiejętności, które mogą się rozwinać i umacniać i tak jak wiedza mogą być rozwijane przez całe życie. M. Buckingham z Instytutu Gallupa definiuje talent, jako „każdy powtarzający się wzorzec myślenia, odczuwania lub zachowania, który może znaleźć praktyczne zastosowanie”<sup>429</sup>. Instytut Gallupa stworzył mapę 34 neuronalnych wzorów, zwanych talentami. Wyróżnia się różne talenty, ale do najważniejszych należy: empatia, współzależność, rywalizacja i dyscyplina. Każdy człowiek posiada wiele talentów – tych pięć jednak jest przez badaczy uznanych jako kluczowe i dominujące, ponieważ to one w największym stopniu decydują o tym, jacy jesteśmy, rozstrzygają o tym jaką ścieżkę kariery zawodowej wybieramy.

Klienci nie zawsze są świadomi tego jakie talenty posiadają i jakiej pracy, wiedzy potrzebują, aby je uaktywnić. Coachowie wiedzą, że brak świadomości posiadanych talentów może doprowadzić do tego, że klient wybierze nieadekwatną do jego potrzeb i preferencji ścieżkę zawodową. Odkrycie posiadanych talentów może mieć niebagatelny wpływ na przeorientowanie dotychczasowej ścieżki zawodowej, wiąże się z określeniem nowych celów i określających je wartości. W rozpoznaniu talentów chodzi przede wszystkim o świadomość,

---

<sup>429</sup>J. Pobiedzińska, *Talent – na czym polega według ekspertów od testu Gallupa?*, <https://zwierniadlo.pl/psychologia/9708,1,talent--na-czym-polega-wedlug-ekspertow-od-testu-gallupa.read>[10.10.2023].

tj. o wgląd w to co klient naprawdę posiada. Tylko na takiej podstawie będzie on mógł podjąć świadomy wybór o zmianie dotychczasowej kariery zawodowej. Talenty są częścią nie tylko indywidualnego kapitału, są one także ważne z punktu widzenia kapitału społecznego i ludzkiego, ich rozwój i kumulowanie sprawia, że kapitał społeczny może się rozwijać i umacniać w określonych sektorach społecznych, np. biznesowych czy gospodarczych.

Kontekstem rozwoju wiedzy w procesie coachingowym zajęła się w swojej wypowiedzi coach (K43)<sup>430</sup>: *coaching jest metodą bardzo intuicyjną, to jest dobre słowo, jest metodą, której można uczyć się z książek i jej nie umieć. Można przeczytać wszystkie książki o coachingu, natomiast nie doświadczając, nie prowadząc spotkań z klientem, czy z grupą nigdy tej metody tak naprawdę nie poznamy. (...) Coaching może mobilizować do poszerzania wiedzy tak w zależności od tego w jakim kontekście jest użyty i jaki jest to rodzaj coachingu. Coaching może być metodą, która wspiera rozwój potencjału, która może zachęcać do poszerzania wiedzy, do podwyższania kwalifikacji pracowników i to będzie przede wszystkim coaching zespołowy (...) Chodzi o coaching, który stosowany jest w dużych i średnich korporacjach w zależności od potrzeb. (...). Wtedy on faktycznie trochę inaczej wygląda. Przybiera czasem formę takich szkoleń rozwojowych (...) W zestawieniu słów szkolenie rozwojowe, na którym stosowane są narzędzia coachingowe – tak bardziej precyzyjnie można powiedzieć. Właśnie w tym kontekście zespołowym, kiedy spotyka się zespół, najczęściej jest to zespół z jakiejś firmy można pokusić się (i tak naprawdę to narzędzie jest coraz częściej stosowane) o zorganizowanie takich warsztatów, spotkań z coachem, który jest najczęściej osobą z zewnątrz organizacji i która wchodząc prowadzi cykl warsztatów (...) Wtedy faktycznie można mówić wprost o wydobyciu potencjału, czy rozwoju wiedzy w kontekście zrealizowania konkretnego, z góry założonego celu. To jest forma ukierunkowana na aktywizację zawodową w danym obszarze, w danej branży.*

W przypadku coaching zespołowego jest możliwość edukowania wprost klientów (zespołów) dzięki przeplataniu się metody coachingowej z treningiem personalnym.

Na bardzo ważny aspekt wykorzystania wiedzy i w jakim jej obszarze do pracy w środowiskach wielokulturowych, zwraca uwagę coach (K46)<sup>431</sup>, który swoje usługi świadczy na poziomie międzynarodowym. *Pracuję z ludźmi z różnych kultur i z różnych religii.(...). Bardzo często ludzie przenoszą swoją kulturę i swoje wierzenia, swoje przekonania, swoje kody na ten temat do swojego środowiska biznesowego. Często im to nie służy, dlatego, że są w swoim tunelu przekonań. Ja nie mogę powiedzieć klientowi, że pewne rzeczy ja widzę i są dla mnie*

---

<sup>430</sup>Kobieta, która ma 43 lata. Wywiad pogłębiony przeprowadzony przez autorkę w dn. 18.07.2023r.

<sup>431</sup>Kobieta, która ma 46 lat. Wywiad pogłębiony przeprowadzony przez autorkę w dn. 28.07.2023r.

*oczywiste. Ja mam rolę poprowadzenia tak procesu, aby sam zaczął to dostrzegać. Finalnym efektem jest odkrycie, że przez swoje przekonania kulturowe czy religijne, zachowuje się tak a nie inaczej w biznesie.*

Przekonania warunkowane kulturą, religią, kontekstem społecznym odgrywają kluczową rolę w tym jak klienci postrzegają samych siebie, biznes czy zaangażowanie w negocjacje, choć – jak wynika z wywiadów – często nie stanowią „wiedzy” coachee. Jedną z form uzewnętrzniania się kultury są przekonania. Kultura w procesie socjalizacji „sprzedaje” nam przekonania, oferuje oczekiwane wzorce zachowań, myślenia, postępowania. K36 zwraca naszą uwagę, że często brak uświadomienia sobie tych przekonań sprawia, że proces rozwoju nie może ruszyć z miejsca. Respondentka podkreśla pewien bardzo ważny fakt z naszego życia umysłowego, że posiadane przekonania kulturowe i religijne jakby nieświadomie rozciągamy na obszar biznesu. Okazuje się, że takie filtrowanie środowiska biznesowego przez tunel określonych przekonań może doprowadzić do bardzo różnych problemów o charakterze indywidualnym i grupowym. Dlatego ważna jest świadomość przekonań, które kierują naszym życiem. Wiedza normatywna bardzo mocno określa naszą tożsamość. Nie chodzi, wszakże o to, aby się jej pozbywać. Chodzi raczej o świadomość tego, że taką wiedzę posiadamy i że może one nieświadomie wpływać na nasze postrzeganie środowiska w jakim się znajdujemy.

Na pytanie czy wiedza o kulturze w pracy zespołowej jest ważna (gdzie współcześnie grupy zadaniowe mogą być bardzo zróżnicowane kulturowo) i czy coaching można wykorzystać do „regulowania współpracy”, coach (K46)<sup>432</sup> odpowiada, że *oczywiście. Dlatego, że ludzie poznają siebie i patrzą na siebie inaczej. Zaczynają odkrywać, że inne spojrzenie na biznes może mieć każda z narodowości. W toku procesu coachingu klient jest w stanie zmienić swoje podejście, przekonania, czy nawet ocenę pracowników.*

Wiedza normatywna odnosi się do podzielanych w danej grupie norm i zasad regulujących jej funkcjonowanie. Uwarunkowania kulturowe sprawiają, że ludzie mają zupełnie inne podejście do rozwoju osobowego, jak również do stylów uprawiania biznesu czy też prowadzenia biznesowych negocjacji. Coaching może pomóc w głębszej eksploracji owej wiedzy normatywnej - uświadomienie różnic kulturowych, zinternalizowanych norm i wartości pomaga w dobraniu właściwych strategii i taktyk działania, które respektują odmienność kulturową klientów. Wiedza normatywna to ważny komponent kapitału społecznego. Bez wiedzy normatywnej kapitał społeczny nie mógłby się rozwinąć. Trzeba bowiem pamiętać, że część integralną kapitału społecznego jest kapitał moralny, który ukonstytuowany jest na

---

<sup>432</sup>Kobieta, która ma 46 lat. Wywiad pogłębiony przeprowadzony przez autorkę w dn. 28.07.2023r.

wartościach intersubiektywnie podzielanych przez członków danego społeczeństwa, na wartościach, które determinują cele różnych praktyk społecznych.

Z kolei coach kariery (K48)<sup>433</sup>, która pracuje z osobami poszukującymi pracy lub będącymi na rozdrożu zawodowym (w tej kategorii społecznej średnia wieku to 35-45 lat) mówi o innych aspektach rozwoju wiedzy poprzez coaching. *Osoby na pewno zyskują wiedzę o sobie samym, co mnie motywuje, jakie są moje mocne strony a jakie słabe strony. Zyskują o sobie wiedzę pod tytułem: w tym obszarze chcę się rozwijać, ale tego mi brakuje to co ja muszę zrobić: podjąć studia, kurs. Zyskują bardzo dużą wiedzę na temat rynku pracy. Zyskują wiedzę w ogóle na temat tego jak szukać pracy. Zyskują wiedzę na temat tego na co zwracać uwagę w trakcie czytania ogłoszenia. Jak powinni dopasowywać i napisać CV żeby ono było skuteczne. Na co zwracać uwagę przy okazji interview, jakie są metody podczas rozmowy o pracę. To jest ogrom wiedzy, którą zyskują. Osoby przy moim wsparciu definiują co mogą zrobić. Ja zachęcam do tego, aby zainspirować, poszukać, zrobić research co jest na rynku. Klienci czasem tego nie wiedzą. Im się wydaje, że np. chcę być księgowym, ale już nie wiem co potrzebuję mieć, aby tym księgowym zostać, jak tą drogę sobie zaprojektować.*

O odkrywaniu swoich mocnych stron i o tym, że to coaching dostarcza wiedzy w tym zakresie przekonany jest inny coach kariery (K38)<sup>434</sup>, która uważa: *Filozofia coachingu zakłada, że każdy człowiek ma wszystkie możliwe zasoby, które są mu potrzebne do osiągnięcia celów. Natomiast bardzo często jest tak, że te zasoby są nieuświadomione, nieprzyjęte, nienazwane, albo metaforycznie zakopane pod ziemią. Coaching pomaga je odkryć (...). Jest to głęboka praca nad odkrywaniem zasobów, ponieważ łączy się bezpośrednio z budowaniem poczucia własnej wartości (...). Wzmacniane są zasoby klienta przede wszystkim dlatego, że klient dowiaduje się o sobie rzeczy, których nie wiedział. Zasoby odkrywamy wtedy, kiedy pytam klienta o jego historię edukacyjno-zawodową. On mi opowiada, jak to było w szkole podstawowej, później w kolejnych latach nauki później na studiach i w pracy. Ja z tej opowieści czytam mocne strony i wypisuję na kartce, później o tym rozmawiamy. Czasem proszę klienta o to, żeby ponazywał to co widzi i słyszy w tej historii, o czym to mówi, jaką mocną stronę reprezentuje. Mamy też ćwiczenie związane z odkrywaniem zasobów. Na bazie pytań pomocniczych klient jest w stanie je ponazywać (...) Robimy też kwestionariusz FRIS style myślenia, który też jest oparty na zasobach. (...) Jest to trudne do odkrycia dlatego korzystamy z różnych możliwości, żeby do tych zasobów dotrzeć. Pewnych rzeczy klient też nie widzi. Więc*

---

<sup>433</sup>Kobieta, która ma 48 lat. Wywiad pogłębiony przeprowadzony przez autorkę w dn. 31.07.2023r.

<sup>434</sup>Kobieta, która ma 38 lat. Wywiad pogłębiony przeprowadzony przez autorkę w dn. 04.08.2023r.

*jak opisuje mi siebie, swoje zachowanie, swoje doświadczenie ja słyszę jaki mocny zasób ma i dają mu informację zwrotną.*

Poglądy te podziela coach (M65)<sup>435</sup> specjalizujący się zarówno w life jak i business coachingu, który wykorzystując zróżnicowane narzędzia w pracy coachingowej, widzi jej skuteczność w zakresie pogłębiania wiedzy o sobie.

*Ja to robię zawsze w bardziej szczegółowy sposób i stosuje profile personalne. Robimy test, ja głównie używam DISC D3. Wtedy to daje mocną bazę do tego, aby lepiej poznać samego siebie, swoje predyspozycje, swoje wrodzone słabe strony, silne strony i zrozumieć co powoduje, że w jakiś obszarach funkcjonuję lepiej, łatwiej i skuteczniej a w innych chociaż się staram nie bardzo to wychodzi.*

Na podstawie uzyskanych wyników badań w toku przeprowadzonych indywidualnych wywiadów pogłębionych można wnioskować, że coaching jest metodą wspierającą w odkryciu swojego potencjału, poznaniu mocnych i słabych stron, posiadanych zasobów, głębszej samoświadomości i autorefleksji. Rozmowa coachingowa jest inspiracją i sprzyja otwartości do poszukiwania nowej wiedzy potrzebnej do realizacji konkretnych celów. Jednocześnie takie postawy wpływają na zarządzanie wiedzą w organizacji i stanowią fundament do tworzenia organizacji uczącej się, której idea jest m.in. poszukiwanie wciąż nowych możliwości zmierzających do osiągnięcia zakładanych efektów.

Generalnie proces coachingu wiąże się z realnym oddziaływaniem na zasoby ludzkie, które zawierają wiedzę deklaratywną, proceduralną i normatywną. Coaching wspiera eksplorację różnych obszarów tej wiedzy w zależności od potrzeb i celów klienta. Sam coach niczego nie narzuca, daje klientowi wolną w rękę w tym do czego zmierza. Warto zauważyć, że w ten sposób coaching wspiera rozwój kapitału społecznego i ludzkiego poprzez indywidualne i grupowe wspieranie samorozwoju.

Podsumowując, coaching w opiniach coachów, może wpływać na rozwój wiedzy poprzez różnorodne strategie i techniki, które skupiają się na indywidualnych potrzebach jednostek, które zdecydowały się na współpracę z nimi. Obejmują one po pierwsze określenie celów rozwojowych, które mogą dotyczyć zarówno zdobywania nowej wiedzy, jak i doskonalenia istniejących umiejętności. Niezbędne w tym zakresie jest wspieranie planowania konkretnych kroków do osiągnięcia tych celów. Innym obszarem, który ujawnił się w badaniach, był obszar identyfikacji swoich mocnych i słabych stron oraz obszarów, które wymagają dalszego rozwoju. Uzupełnianie tych luk w wiedzy, umożliwia klientowi określenie

---

<sup>435</sup>Mężczyzna, który ma 65 lat. Wywiad pogłębiony przeprowadzony przez autorkę w dn. 03.08.2023r.

obszarów, w których warto inwestować w zdobycie nowych informacji. Respondenci wielokrotnie wskazywali na znaczenie coachingu w rozwijaniu umiejętności samodzielnego uczenia się. Coachee uczą się, jak efektywnie poszukiwać informacji, analizować materiały i samodzielnie zdobywać wiedzę. W trakcie sesji coachingowych podejmowano również refleksję nad doświadczeniami, podejmowanymi decyzjami i wynikami działań. Zachęcało to do analizy i zrozumienia kontekstu, co – z kolei – prowadziło do głębszej wiedzy i lepszego zrozumienia uwarunkowań na drodze do realizacji celów. W wywiadach okazało się również, że coachowie wspomagają rozwój umiejętności krytycznego myślenia, a jest to kluczowa umiejętność w procesie przyswajania wiedzy. Uczestnicy sesji z coachami uczyli się zadawać pytania, analizować informacje, wydobywać główne koncepcje i formułować własne opinie. Współpraca z coachami była skuteczna również w sytuacjach podejmowania decyzji, w sytuacji zmiany, gdy konieczne było dostosowanie się do nowych wymagań i zdobycie dodatkowej wiedzy redukującej niepewność. W takich sytuacjach coach wspomagał rozwój wiedzy klienta w zakresie identyfikowania i przezwycięzania różnorodnych przeszkód, w tym nieuświadomionych przekonań.

Czy można zatem powiedzieć, że coaching oddziałuje na wiedzę i w ten sposób przyczynia się do rozwoju kapitału społecznego? Z wypowiedzi coachów wynika, że to możliwe, choć sami coachowie nie korzystali z kategorii kapitału ludzkiego i społecznego. Podkreślali jednak znaczenie zasobów, który stanowią o istocie obu kapitałów. Sam proces rozmowy coacha z coachee, to proces dzielenia się wiedzą i informacjami, nawet w sytuacji, gdy ze strony coacha dominują pytania. Coachee uczy się jednak, że dzielenie się swoimi umiejętnościami, doświadczeniami i informacjami z innymi, umożliwia lepszą komunikację i współpracę, czyli w ten sposób wzmacnia kapitał społeczny. Ponadto, coachowie podkreślają swoją rolę we wsparciu swoich podopiecznych w poszukiwaniu i nabywaniu przez nich nowej wiedzy. Coachee w relacjach respondentów, zdają sobie sprawę z tego, że rozmowy na temat (wspólnych albo odmiennych) wartości i celów, na temat swoich doświadczeń i wiedzy, umiejętności zwiększają wiedzę i wspomagają budowanie więzi społecznych, sieci zawodowych. Podobnie jest w przypadku oddziaływania coachów na wiedzę jako elementu kapitału ludzkiego. W wywiadach coachowie wielokrotnie wspominali o pomocy klientom w identyfikowaniu konkretnych celów związanych z rozwojem wiedzy. Dzięki rozmowom, klienci mogli skoncentrować się na konkretnych obszarach, w których chcą zwiększyć swoją wiedzę. Aby to osiągnąć w procesie coachingowym budowana jest motywacja do nauki, poprzez uświadamianie uczestnikom sesji korzyści płynących z poszerzania wiedzy. Okazuje się również, że coachowie kształtują umiejętność samodzielnej nauki, pomagając coachee w

identyfikowaniu efektywnych metod zdobywania wiedzy, takich jak nauka organizacji czasu, selekcja źródeł informacji i rozwijanie strategii skutecznego uczenia się.

Przeprowadzone wywiady pokazują, że nabywanie wiedzy i jej eksploracja jest tak naprawdę procesem, który nie ma końca. Przyrost wiedzy jest oczywiście uzależniony od indywidualnych predyspozycji, co przekłada się w praktyce na różne poziomy zaawansowanego wykorzystywania kompetencji przy kooperacji na rzecz określonych celów.

#### **4.2. Umiejętności i kompetencje jako elementy kapitału społecznego i ludzkiego w opiniach i przekonaniach coachów**

W swojej dysertacji przyjąłem, że proces coachingowy aktywuje potencjał tkwiący w człowieku, oddziałuje na zasoby, posiadane umiejętności i kompetencje, które są istotnymi składnikami zarówno kapitału społecznego, jak i kapitału ludzkiego. Współcześnie, wydaje się, że to właśnie umiejętności i kompetencje decydują o sukcesie człowieka, a coaching może być dobrym narzędziem w ich uaktywnianiu i usprawnianiu, zarówno na poziomie indywidualnym jak i grupowym przynosząc korzyści jednostkom i całym organizacjom. Nacisk na budowanie kompetencji i konkretnych umiejętności pojawia się w dyskursie publicznym i w systemie edukacyjnym. Kompetencje są bowiem takimi kwalifikacjami, które pozwalają jednostce efektywnie działać w różnych kontekstach, zarówno zawodowym, jak i społecznym, i dotyczą nie tylko umiejętności praktycznych, ale również postaw, wartości czy zdolności. Łączą w sobie wiedzę teoretyczną, umiejętności praktyczne, zdolności analityczne, kreatywność i umiejętność współpracy. Z kolei umiejętności odnoszą się do sfery praktycznej i mogą dotyczyć z jednej strony pewnych umiejętności technicznych, z drugiej zaś umiejętności „miękkich”, które są związane z relacjami społecznymi i komunikacją.

Skuteczność, możliwość zmiany, rozwoju są miarą sukcesu jednostek i organizacji, o czym mówi K35:

*Coaching jest bardzo bliski naturalnemu rozwijaniu człowieka. Myślę, że świadomi menedżerowie, świadomi szefowie organizacji zdają sobie sprawę, że albo tę metodę zastosują, albo nie ma ich na rynku. (...) Jest kilka aspektów, z jednej chcę rozwijać moich ludzi bo rotacja w dzisiejszych czasach jest duża, chcę sprawić, że będą chcieli ze mną zostać, że będą lojalni. Coaching zostawia bardzo dużą przestrzeń na wpływ, na poczucie samoskuteczności i tego, że ja mogę mieć wpływ na coś. Jeżeli w firmie pracuje człowiek, który nie ma wpływu to szybko się wypali (...) Narzędzia coachingowe to jest w sumie jedyne remedium na pozyskiwanie*

wysoko wyspecjalizowanych specjalistów i sprawienie, że chcą współtworzyć organizację (K35)<sup>436</sup>.

Na pytanie, dlaczego menedżerowie w metodzie coachingowej widzą remedium na rozwój swoich pracowników, ten sam coach odpowiada:

*Menedżerowie widzą realne skutki działania odwrotnego, że jeżeli tego nie zastosują, jeżeli nie podejną do swoich pracowników czy podwładnych z coachingowym podejściem, czyli podejściem pełnym uważności, zadawania pytań, skoncentrowaniu na tym co może być lepiej, to ich współpracownicy będą wypaleni, zdemotywowani, nie będą otwarci na dialog. Podejście coachingowe umożliwia nie tylko rozwijanie umiejętności miękkich, ale także efekty (K35)<sup>437</sup>.*

Na rozwój jakich kompetencji ważnych dla osiągnięcia celów indywidualnych i grupowych dostarczanych poprzez coaching wskazują coachowie? Umiejętności komunikacyjne, pracy w zespole, asertywność, zarządzanie czasem, sprawczość, poszukiwanie kreatywnych rozwiązań, pojawiają się niemalże w każdej wypowiedzi coacha.

*Prowadzę od kilku lat coaching zespołowy i ten jest zdecydowanie dedykowany do zespołów menedżerskich w firmach w naszym regionie. To jest cykl spotkań ja na to mówię szkoleniowo-integracyjnych nastawionych na rozwój kompetencji głównie komunikacyjnych, ale też menedżerskich, lidarskich (M65)<sup>438</sup>.*

*Z czym głównie pracuję – w coachingu biznesowym to są różne obszary poprawy funkcjonowania czy swojej efektywności w biznesie (...). W coachingu zespołowym do przepracowania jest poprawa efektywności poprzez poprawę komunikacji i kompetencji menedżerskiej zaczynając od umiejętności słuchania, komunikacji, umiejętności dawania informacji zwrotnej, delegowania. Takie podstawowe w pewnym sensie kompetencje. Ale żeby coś zmienić trzeba tu na ogół pójść głęboko i zmienić sobie pewne nawyki, podejście czyli zrozumieć na ile to jest ważne i na ile to poprawia moje funkcjonowanie (M65)<sup>439</sup>.*

Interesujące jest, że spotkania coachingowe określa on mianem spotkań szkoleniowo-integracyjnych, podczas gdy w wielu innych wypowiedziach coachowie zdecydowanie odcinają się od określania ich sesji szkoleniami. W tym punkcie kluczowe jest jednak skupienie się na celu pracy coacha – zwiększenia kompetencji w wybranych obszarach. Rezultaty rozmów z coachee, niemal zawsze dotyczą przyrostu kompetencji, nawet jeśli pojawiają się one mimowolnie.

---

<sup>436</sup>Kobieta, która ma 35 lat. Wywiad pogłębiony przeprowadzony przez autorkę w dn. 27.07.2023r.

<sup>437</sup>Ibidem.

<sup>438</sup>Mężczyzna, który ma 65 lat. Wywiad pogłębiony przeprowadzony przez autorkę w dn. 03.08.2023r.

<sup>439</sup>Ibidem.

*Komunikacja od tego się właściwie zawsze zaczyna. Zawsze od zwrócenie uwagi jak wygląda komunikacja między mną a coachee i tam jest bardzo dużo. Na ogół jest to niesłuchanie, na ogół jest to używanie jakiś przekonań, które traktowane są jako święte racje a takimi nie są. Jednym z istotnych elementów mojej pracy jest praca z przekonaniami, z ograniczającymi przekonaniami. Czyli dochodzimy do wniosku, że to przekonanie czasami naprawdę silne, w ogóle nie uświadamiane sobie nie czyni dobrze, że generuje więcej negatywnych następstw niż pozytywnych. Zdarzają się często tematy organizacji czasu własnego, organizacji work-life balance, elementy sukcesji, czyli jestem na poziomie, który mnie już nie satysfakcjonuje i coś bym chciał zmienić, czuję to a nie bardzo wiem jak się do tego zabrać. Pojawia się funkcjonowanie w zespole, asertywność, umiejętność odmawiania, umiejętność delegowania (M65)<sup>440</sup>.*

Respondent podkreśla, że w procesie coachnigowym kluczowa jest zmiana określonych przekonań, które hamują realizację celów klienta. Przeorganizowanie przekonań może mieć moc uwalniającą dla klienta, który dostrzeże, że dotychczas akceptowane przez niego przekonania nie opisują właściwie sytuacji, w której się znajduje. Często brak równowagi między pracą a życiem prywatnym jest również skutkiem posiadania niewłaściwych przekonań np. na temat pracy.

Coach (K40)<sup>441</sup> opowiada o celach nad którymi pracuje z klientami w trakcie sesji coachingowej, a które dotyczą zwiększania tych kompetencji i umiejętności, które bezpośrednio przekładających się na sprawczość i efektywność w realizacji zamierzeń indywidualnych czy grupowych.

*Jednym z ostatnich celów, nad którymi pracujemy z moją klientką to zwiększenia poczucia pewności siebie w roli menagera.*

To niezwykle ważna cecha, która wprost przekłada się na wzrost poczucia kompetencji własnych w efektywnym zarządzaniu zespołem.

Ten sam coach dalej mówi: *to jest cel bardzo ogólny. My się dowiadujemy co to jest pewność siebie, w jakich sytuacjach, co to znaczy, jak się czuje, kiedy jej nie ma, jak się czuje, kiedy ją ma. To jest rozkładanie celu na czynniki pierwsze. To jest np. jeden z celów. Kwestia związana z trudnymi rozmowami, jak rozmawiać z osobami, które stanowią dla menagera wyzwanie, jak takie rozmowy przeprowadzać. Kwestia związane z wejściem w zespół, budowanie zaufania wśród pracowników, stawanie się członkiem zespołu, nie menagerem czy kierownikiem tylko liderem tego zespołu. Takie przyziemne tematy, chociaż wcale takie nie*

---

<sup>440</sup>Mężczyzna, który ma 65 lat. Wywiad pogłębiony przeprowadzony przez autorkę w dn. 03.08.2023r.

<sup>441</sup>Kobieta, która ma 40 lat. Wywiad pogłębiony przeprowadzony przez autorkę w dn. 01.08.2023r.

*proste jak: delegowanie zadań w ogólnym zarządzaniu zespołem. Natomiast muszę przyznać, że bardzo często w trakcie definiowania celu i też na początkowych sesjach, kiedy zaczynamy ten cel rozpracowywać, okazuje się, że w tych osobach jest bardzo wiele przekonań i bardzo wiele schematów, które zatrzymują je żeby być skutecznym w roli lidera. Coaching, przynajmniej z tego co ja obserwuję i bardzo mocno w to wierzę jest skuteczny jeśli klient tak naprawdę wpuści nas do środka siebie. Może to dziwnie brzmi, ale kiedy pracujemy na jego przekonaniach, kiedy pracujemy na jego wartościach do tego potrzebne jest zaufanie do coacha.*

Respondent wraca uwagę, że jednym z celów coachingu jest budowanie pewności siebie u klienta. To budowanie pewności siebie powiązane jest z analizą słabych i mocnych stron i zasobów klienta. Pewny siebie klient to taki, który efektywnie pracuje indywidualnie lub też zespołowo. Pewność siebie daje mu oparcie dla działań, w których realizuje on preferowane wartości i zasady. Pewny siebie klient nie obawia się podejmować wyzwań. Ma świadomość, że posiada zasoby, które mogą im sprostać.

Coaching inspirowa także do poszukiwania nowych możliwości, aby osiągać zarówno cele indywidualne jak i grupowe, które przynoszą korzyści całym organizacjom. Poszukując nowych możliwości i kreatywnych rozwiązań, choćby w obszarze współpracy nastawionej na efekty, coaching wspiera zatem zasoby kapitału społecznego i ludzkiego.

*Coaching ma na celu pobudzać potencjał naszego coachee żeby mógł poszukać nowych możliwości, żeby mógł poszerzać perspektywę patrzenia na daną sytuację, żeby mógł generować takie rozwiązania, które sam na etapie kiedy samodzielnie opracowywał jakiś problem lub wyzwanie, np. już nie był w stanie wygenerować tych rozwiązań lub przynajmniej jemu się wydawało, że nie był w stanie. Bardzo często jest tak, że kiedy w procesie coachingowym zaczynamy pogłębiać tą pracę i osoba uświadamia sobie różne rzeczy w procesie to ta świadomość prowadzi do nowych skojarzeń, do nowych możliwości więc też ta osoba jest w stanie wygenerować różne nowe rozwiązania, które wcześniej samodzielnie być może nie wygenerowałaby. Podobnie jest z zespołem, że jeśli pracujemy w coachingu zespołowym, to dany zespół, który do tej pory jakoś ze sobą pracował na zasadzie trochę takiej kooperacji grupy roboczej, kiedy pracuje na wspólny cel i razem generuje jakieś wspólne rozwiązania dla celu, który sobie zespół przyjął to też się mogą wzajemnie bardziej zainspirować i dzięki temu mogą odnaleźć nowe możliwości, których być może wcześniej nie odnaleźliby, gdyby pracowali metodą indywidualną (K45)<sup>442</sup>.*

---

<sup>442</sup>Kobieta, która ma 45 lat. Wywiad pogłębiony przeprowadzony przez autorkę w dn. 11.07.2023r.

Dla budowania kompetencji miękkich, np. efektywnej komunikacji czy asertywności, coachowie stosują różne narzędzie, polegające np. na redefinicji sytuacji i ról społecznych, jak zauważa K50:

*Często doświadczam tego, że my to wspólnie z klientem przepracowujemy. Np. jeżeli używamy komunikatu „Ja” po prostu często to symulujemy. (...) Mówię do klienta: wyobraź sobie, że to ja jestem twoim szefem albo twoim pracownikiem. I co Ty w takim razie chciałbyś mi powiedzieć? Spróbuj przekazać mu feedback według tej metody. Oni to robią, oni tego doświadczają i albo to się dzieje na sesji, albo zabierają ten pomysł i przygotowują się do tego w trakcie sesji, jak będą chcieli sobie tego feedbacku udzielić szefowi założmy, idą z tym do swojego świata, wracają na kolejną sesję i słyszą: zrobiłam to, powiedziałam. Pytam: jak się z tym czujesz? Jakie masz efekty? Przyglądamy się temu, na ile się to udało a na ile nie. Czy można dalej tego używać, czy jednak trzeba coś zmienić (...). Zgodnie z etyką coachingową trzeba powiedzieć klientowi, że będzie się to odbywało, że podzielę się z Tobą pewnym narzędziem. Nie jest to jako taki coaching, ale po to, aby można to później wykorzystać do pracy coachingowej i jeśli jest zgoda klienta, bo to on decyduje na ile chce z tego skorzystać (K50)<sup>443</sup>.*

Coach (M43)<sup>444</sup>, który jest jednocześnie menedżerem kilkusobowego zespołu, opowiada o walorach coachigowego stylu zarządzania we wzmacnianiu kluczowych kompetencji i umiejętności w pracy zespołowej.

*Z każdym członkiem zespołu mam raz w miesiącu indywidualne rozmowy. To jest rozmowa mocno coachingowa (...) Ustalamy sobie na samym początku cel tej rozmowy, jaki cel ma mój pracownik na tą rozmowę. Ta rozmowa nie jest przełożonego z pracownikiem, tylko pracownika z przełożonym. Nie boją się mówić o swoich potrzebach, nie boją się mówić o tym czego potrzebują, nie boją się też mówić o swoich porażkach.*

Wprowadzone w tym wypadku przez coach-menedżera zespołu, usprawnienia, wskazują na dużą ich skuteczność.

*Skuteczność jest duża - nawet dzisiaj sprawdzając zestawienia sprzedaży, a oceną naszej sprzedaży jest cyfra, która musi się zgadzać. Zawsze jest porównywanie cyfry do określonych okresów. Mamy 100% wzrostu sprzedaży za pierwsze osiem miesięcy tego roku w porównaniu do analogicznego okresu sprzedaży za zeszły rok.*

Jak musi działać zespół, aby „cyfra się zgadzała i co w tym zakresie wnosi coaching” respondent odpowiada następująco: *zespół musi być ukierunkowany na określony cel (...),*

---

<sup>443</sup>Kobieta, która ma 50 lat. Wywiad pogłębiony przeprowadzony przez autorkę w dn. 21.07.2023r.

<sup>444</sup>Mężczyzna który ma 43 lata. Wywiad pogłębiony przeprowadzony przez autorkę w dn. 01.08.2023r.

*ustalamy co chcemy osiągnąć i jakich potrzebujemy narzędzi, czego potrzeba pracownikom, aby cel był osiągnięty (...).*

Coach-menedżer w rozmowie z autorką pracy podkreśla, że zespół jaki objął był „kulejący” i wskazuje jakie potrzebne kompetencje do efektywnego funkcjonowania w zespole wniósł coaching.

*(...) Brak zaufania. Ta rzecz była długo do wypracowania. I to powodowało frustrację oraz brak otwartej rozmowy. Coachingowy styl zarządzania spowodował, że pracownicy jak zaczęli się otwierać to zaczęli się także poznawać (...). To ułatwiło realizację zadań.*

W osiągnięciu zamierzonych celów indywidualnych i grupowych istotne jest ukierunkowany na zmianę, ale także zasób pewnych umiejętności i kompetencji, których nie posiadamy, bądź nie mamy wiedzy, że je posiadamy. To też powoduje blokadę w realizacji zamierzonych celów. Czy można zatem założyć, że są jakieś konkretne kompetencje, które są efektem coachingu, czy sam proces coachingu może generować kompetencje i umiejętności?

Z perspektywy coacha (K45)<sup>445</sup> będącego także psychologiem, kwestia ta postrzegana jest następująco: *oczywiste jest, że jeżeli osoba wielokrotnie na przykład słyszy jakiś sposób zadawania pytania w podejściu do danego problemu, że np. coachee podobnymi pytaniami pracuje albo według podobnej metody jakby zadaje te pytania, chociażby klasyczny model GROW znany wszystkim coachom, to ta osoba teraz, kiedy wielokrotnie przechodzi ze swoim coachem taką drogę przez ten model jakby nieświadomie nawet nabywa taką kompetencję. Teraz jako osoba mogę używać podobnego modelu ja samodzielnie dla siebie na przykład rozwiązując jakiś problem, czyli tak autocoachingowo można powiedzieć. Albo np. jeśli z moim coachem pracuje metodą wizualizacji i jeśli faktycznie kiedyś sobie zwizualizowałam wszystkie moje cele i czuję, jak to wpłynęło na moją motywację jak to pomogło mi ułożyć plan dojścia do mojego efektu, to w przyszłości mogę, kiedy mam znowu jakieś wyzwanie i chcę zwiększyć prawdopodobieństwo skutecznego sposobu zaplanowania i dojścia do tego rozwiązania, sama użyć tej wizualizacji. Można powiedzieć nabywam umiejętność kreatywnego, twórczego rozwiązywania problemów*

Przy różnych okazjach coachowie mniej lub bardziej dystansują się od „szkoleniowych” skojarzeń, choć efekt coachingu i szkolenia, bywa podobny.

*Nie powiedziałabym, że coaching jako taki tego uczy lub ma to na celu, tylko bym powiedziała, że to może być taki skutek uboczny. Przez to, że osoba doświadczywszy pewnych na sobie metod i narzędzi może potem sama te narzędzia stosować w swojej codziennej*

---

<sup>445</sup>Kobieta, która ma 45 lat. Wywiad pogłębiony przeprowadzony przez autorkę w dn. 11.07.2023r.

*praktyce, co poszerza jej zakres możliwości przy rozwiązywaniu problemów, przy podejmowaniu decyzji przy motywowaniu siebie albo innych. (...) Człowiek nabywa takie metakompetencje, czyli oprócz tego nad czym pracowałam u coacha, ja mogę nabyć pewne kompetencje w ogóle rozwiązywania problemów życiowych czy zawodowych.*

W innym miejscu wywiadu, ta sama respondentka (K57)<sup>446</sup> wyjaśnia, że:

*zdecydowanie coaching rozwija kompetencje ale nie poprzez uczenie kompetencji w trakcie coachingu. W procesie coachingu klient uświadamia sobie zasoby, ale i brak zasobów, który może samodzielną lekturą lub kursami lub warsztatami podnieść i potem wdrożyć je w obszarach, w których chce wdrożyć. Czyli zmiana kompetencji, ale klient sam te kompetencje chce nabyć i rozwijać.*

W ten sposób, to sam klient, coachee, dochodzi do tego, że uświadamia sobie, mocne i słabe strony swoich zasobów. Klient nabywa metakompetencje poprzez praktykę, ćwiczenie. Coachowie wskazują, że uświadomienie sobie własnych zasobów może być wspomagane lekturą, czyli tzw. biblioterapią lub innymi kursami, których zadaniem jest wzmocnienie słabych stron zasobów klienta.

Potwierdza to K43<sup>447</sup>: *My w ogóle jako ludzie nie poświęcamy czasu dla siebie, nie tworzymy drogi do siebie, nie depczemy ścieżki do siebie. Więc to co tu dostaje człowiek we współpracy z coachem, to jest wspaniała droga odkrywania siebie. Ale to jest na tyle twórcze, że tam pojawiają się nowe kompetencje czyli: uważność na to co się mówi, co się czuje przede wszystkim i czego się oczekuje od życia.*

Coachowie, którzy korzystają z coachingu dla siebie, dzielą się swoimi doświadczeniami, będąc raz z jednej strony, a innym z drugiej, relacji coach-coachee:

*Dużą wartością, którą czerpię z coachingu jest to, że coaching mobilizuje mnie do dostarczania efektów w wyznaczonym czasie. Dzięki coachingowi, mam dużo czasu do rozwijania siebie, pomimo wielu ról, które pełnię, mam dużo czasu do hołdowania moim wartościom. Gdyby nie proces coachigowy, nie obsługiwałabym teraz tak topowego segmentu klientów, z którymi mam przyjemność pracować, gdyby nie proces coachingu tkwiłabym w swoich przekonaniach, które mnie eliminowały i ograniczały. Gdyby nie proces coachingowy, który w pewnym momencie mojego życia zadziałał na mnie terapeutycznie, nie byłabym w stanie stworzyć sobie tak wspierającego środowiska, które sobie zbudowałam. Zauważyłam, że kiedy ja korzystałam ze wsparcia moich coachów to dużo szybciej osiągałam efekty (K35). Podobnie*

---

<sup>446</sup>Kobieta, która ma 57 lat. Wywiad pogłębiony przeprowadzony przez autorkę w dn. 20.07.2023r.

<sup>447</sup>Kobieta, która ma 43 lata. Wywiad pogłębiony przeprowadzony przez autorkę w dn. 10.08.2023r.

M45<sup>448</sup> stwierdza, że *Po każdej sesji, coś nowego w sobie odnajduję. Umiejętności, o których nie wiedziałem czy fakt, że sesja mnie ukierunkowuje żeby się z czymś zapoznać co się przyczyni do zwiększenia mojej efektywności(...)* Często pod wpływem tych sesji zmieniam wiele rzeczy w swojej fundacji i firmie.

Jak widać dla samych coachów poddanie się tzw. superwizji prowadzi do aktywizacji motywacji. Już samo uczestniczenie w procesie coachingu, a zwłaszcza relacja z coachem, sprawiają, że proces coachingowy działa terapeutycznie tak na samych klientów, jak i coachów poddających się superwizji.

Podsumowując, coaching jest metodą, która wpływa na rozwój kompetencji związanych z kapitałem społecznym i kapitałem ludzkim. Coachowie podkreślali w wywiadach możliwość budowania umiejętności interpersonalnych, takich jak komunikacja, empatia czy budowanie relacji. Kluczową kompetencją, którą coaching może uruchamiać są również samowiedza i rozwijanie osobistego potencjału. Osoby, które lepiej rozumieją siebie i swoje wartości, mogą być bardziej świadome swojego miejsca w społeczności i lepiej integrować się z innymi, lepiej podążać do wspólnie zdefiniowanego celu. Badane osoby podkreślały, że w procesie coachingowym rozwijane są również umiejętności przywództwa i wpływania na innych. Osoby, które są efektywnymi liderami, często potrafią mobilizować grupy społeczne do współpracy i osiągnięcia wspólnych celów. Ponadto, w trakcie procesu coachingowego, jednostki mogą rozwijać umiejętności radzenia sobie z konfliktami w sposób konstruktywny, co przyczynia się do utrzymania pozytywnych relacji społecznych. W ten sposób coaching rozwija umiejętności pracy w zespole, co przekłada się na lepszą współpracę w różnych społecznościach i grupach.

W trakcie wywiadów coachowie skupiali się również na kompetencjach i umiejętnościach charakterystycznych przede wszystkim, dla kapitału ludzkiego, takich jak: identyfikowanie celów zawodowych, rozwijanie planów kariery i zdobywanie umiejętności niezbędnych do osiągnięcia sukcesu zawodowego, rozwijanie umiejętności radzenia sobie ze stresem oraz dostosowywanie się do zmian w miejscu pracy, refleksji nad własnym postępowaniem oraz samoregulacji, co przyczynia się do ciągłego rozwoju osobistego i zawodowego, a w efekcie przyczynia się do utrzymania wysokiego poziomu kapitału ludzkiego.

Dzięki nabytym umiejętnościom klient zyskuje metakompetencje do samodzielnego stosowania technik coachigowych wobec siebie samego, a za ich pomocą może on

---

<sup>448</sup>Mężczyzna, która ma 45 lat. Wywiad pogłębiony przeprowadzony przez autorkę w dn. 09.08.2023r.

diagnozować i rozwiązywać bieżące problemy. Bardzo ważne jest tutaj opanowanie umiejętności pracy z własnymi przekonaniem. Dysfunkcyjne przekonania są bowiem największymi barierami we wdrażaniu zmian w życiu jednostkowym i we współpracy w ramach organizacji.

### **4.3. Postawy jako element kapitału społecznego w opiniach i przekonaniach coachów**

W prowadzonych wywiadach często też poruszany był problem postaw. Postawy są integralną częścią kapitału społecznego i ludzkiego. W procesie coachingowym oprócz eksploracji wiedzy proceduralnej, deklaratywnej i normatywnej dokonuje się też eksploracja komponentów motywacji, na którą składają się przekonania, emocje i określone wzorce zachowania, postaw. Aktywizacja procesów motywacyjnych jest kluczowa, jeśli chodzi o realizację celów procesu coachingowego, motywacja bowiem lub jej brak ma decydujące znaczenie dla rozwoju klienta.

Właściwe postawy wobec siebie i innych odgrywają bardzo ważną rolę w koncepcji kapitału społecznego i ludzkiego. Szczególną rolę odgrywają te postawy, które oparte są na zaufaniu i wzajemnym szacunku i odzwierciedlają się w relacjach społecznych.

*Nowe pomysły, większy wpływ, rozwój projektów, wzrost efektów dostarczanych dla firmy, wszystkie miękkie rzeczy typu: uwierzenie w siebie, większa odwaga do dzielenia się wiedzą, wzrost tej wiedzy, większe zaufanie w zespole, długofalowa dalsza motywacja do pracy. Zapytania coachingowe sprawiają, że odkrywamy się niejako przed innymi, a to buduje relację. Okazuje się, że odkrywamy, że w zespole mamy te same wartości, bądź uwspólniamy wartości. Może być często taka sytuacja w biznesie, że zespół jest nowoformowany, jest chaotyczny, jest zagubiony, więc przez zastosowanie metody coachingu grupowego odkrywając siebie także ugruntowujemy wartości firmowe łączone też z osobistymi (...) Co więcej osoby lepiej zarabiają, przynoszą więcej kontaktów do firmy, budują lepsze, głębsze relacje, więc jest szereg wymiernych efektów, które są spowodowane zmianą podejścia kadry zarządzającej. Można też uogólnić i powiedzieć, że coaching jako zastosowana metoda będzie powodowała w pracownikach wzrost motywacji(K35)<sup>449</sup>.*

W powyższej wypowiedzi coacha odnajdujemy „wzór” na budowanie kapitału społecznego w organizacji. Efektywność oddziaływań procesu coachingowego mierzona jest

---

<sup>449</sup>Kobieta, która ma 35 lat. Wywiad pogłębiony przeprowadzony przez autorkę w dn. 27.07.2023r.

przede wszystkim zmianą w myśleniu i działaniu. Respondent podkreśla, że klienci na nowo odkrywają wartości, na których im zależało. Zwraca też uwagę na to, że efektem pracy coachingowej jest pewna zmiana na poziomie motywacji.

*Efektywność coachingowego stylu zarządzania jest dla mnie niepodważalna – tak o tej metodzie mówi coach (M54)<sup>450</sup> w zakresie rozwoju i kompetencji. Dodaje:*

*Coaching jest metodą uniwersalną. Ta uniwersalność objawia się między innymi w tym, że zasady coachingu będą działały wszędzie tam, gdzie będziemy je wprowadzać. Czy to będą organizacje komercyjne czy to będą organizacje non profit czy to będą jakiegokolwiek inne zespoły, niekoniecznie zespoły sprzedażowe, to jeśli wprowadzi się tego typu podejście, czyli coachingowy styl zarządzania to wszyscy na tym zyskują. Pracownicy podnoszą swoje kompetencje i uczą się nowego podejścia do pracy i wzięcia większej odpowiedzialności a tym samym buduje się ich motywacja i zaangażowanie. Menadżerowie, bo zmienia się ich sposób myślenia i to szczególnie w przypadku menadżerów, którzy mają tak zwany gen nadzorczy. Jeśli przepracują temat i odrobą lekcje i pójdą w coachingowy styl zarządzania to jest duża szansa, że zmieni się też ich sposób zarządzania i sposób postrzegania organizacji i realizacji celów.*

Coachowie nie mają wątpliwości, że rozwój postaw, które sprzyjać będą realizacji założonych celów indywidualnych i grupowych możemy wspierać w procesie coachingowym. Metoda ta wzmacnia bowiem zdolność do autorefleksji i kontrolowania emocji, a co za tym idzie, w bezpośredni sposób wpływa na podejmowane działania. Proces przemiany w tym zakresie opisuje K43<sup>451</sup>:

*(...) widzę, jak potrafię zmienić u kogoś czyjeś emocje. Zbudować kogoś wewnątrz, od środka. Ta osoba w moim rozumieniu jest naprawiana, jest w stanie naprawić swoje własne środowisko. To jest ogromna siła rażenia (...)Rozpoczęty proces pracy nad sobą, to jest taka przelajówka, gdzie dotykamy przede wszystkim sfery emocji, które nam się wydaje są poniekąd poukładane, a jak zajrzemy głębiej okazuje się, że nie (...) My mamy przekonania z dzieciństwa głównie, które powodują, że my sami siebie oceniamy. (...) Cały proces prowadzonych sesji coachingowych ma taki cel, żeby trwale zmienić złe przekonania, do których powinniśmy jak najszybciej dotrzeć, zidentyfikować, nazwać, i przede wszystkim uwolnić, pozbyć się ich, żeby nie były automatem. To nie jest tak, że z dnia na dzień ciach i po wszystkim. Natomiast uważność daje możliwość obserwacji odczuć i zachowań u siebie samego (...) Tak jak stare przekonania można uwolnić i wyrzucić, tak nowe można wgrać lub przysposobić na miejsce tych starych.*

---

<sup>450</sup>Mężczyzna, który ma 54 lata. Wywiad pogłębiony przeprowadzony przez autorkę w dn. 03.08.2023r.

<sup>451</sup>Kobieta, która ma 43 lata. Wywiad pogłębiony przeprowadzony przez autorkę w dn. 10.08.2023r.

*Co to daje? Daje ogromne różnice. Nagle sami zaczynamy siebie akceptować, zaczynamy zupełnie inaczej patrzeć na życie, zmieniają nam się priorytety i zaczynamy mieć cele.*

*Postawy wobec siebie i innych pojawiają się w wypowiedziach każdego badanego coacha: Pracujemy na wartościach. Pracujemy na emocjach. Pracujemy, żeby coachee lepiej czuł się w organizacji i się rozwijał. Pracujemy nad tym, żeby osiągnąć cel. Wzrasta świadomość nie tylko jednej osoby, ale całej organizacji i tego co może coachee zyskać z tej organizacji. Pracujemy na zasadzie, że to nie tylko organizacja ma zyskać wartościowego pracownika, ale też on zyskuje od organizacji, że jest bardziej wartościowy, bardziej doceniany, że ma większy wkład w to co organizacja chce osiągnąć. To też jest budowanie odpowiedzialności i zaangażowania (...) Coaching poszerza świadomość o tym jakie emocje się pojawiają, często nie potrafimy ich nazwać, a jak nie potrafimy czegoś nazwać to też nie potrafimy sobie z tymi emocjami radzić bo nie wiemy z czego to wynika (...) Wielokrotnie odzwierciedlam to co widzę w rozmowie i też pojawiają się te emocje (...). Najczęściej moi klienci przychodzą z planem poukładania czegoś (K38)<sup>452</sup>.*

W powyższej (jak i w wielu innych wypowiedziach) widać jak bardzo kapitał społeczny i kapitał ludzki jest ze sobą powiązany – zmiany w jednostce odbijają się na zmianach w organizacji. Proces coachingowy skupia się nie tylko na przekonaniach ale też na emocjach. Ważne jest, aby klient przyjrzał się swoim emocjom, które wypływają z określonych przekonań. Uporządkowanie swoich emocji jest kluczowe dla osiągnięcia zamierzonych celów rozwojowych, poukładania drogi życiowej i zawodowej. Wymaga to nazwania doświadczanych emocji, ponieważ w tym momencie uzyskujemy dystans do ich przeżywania. Możemy lepiej im się przyjrzeć i przepracować je unikając przy tym niewłaściwych sposobów ich regulowania. Efekty tego procesu wpływają nie tylko na jednostki, ale również na zbiorowości, których jednostka jest częścią.

Coach (K50)<sup>453</sup> mówi tak: *jeśli klient pracuje nad relacją z kimś bliskim i tam też jest do pracy obszar komunikacja, także szuka jakiś rozwiązań, ale też tego, co on nie do końca robi właściwie, że ta komunikacja mu się nie udaje, czy nie udawała do tej pory z jakąś bliską osobą albo ma blokadę, żeby powiedzieć komuś coś co myśli i tutaj pracujemy nad blokadami i nad tym, żeby uwolnić swój potencjał. W life coachingu zatrzymujemy się na dłużej nad obszarem związanym z przekonaniem klienta czy też z tym co go blokuje, żeby pójść dalej (...) żeby wprowadzić jakąś zmianę. Czasami jest ta praca z lękiem, na przykład obawiam się, że coś się wydarzy, że ta osoba źle zareaguje. Przyglądamy się temu i to jest bardzo ważne, żeby zatrzymać*

---

<sup>452</sup>Kobieta, która ma 38 lat. Wywiad pogłębiony przeprowadzony przez autorkę w dn. 21.07.2023r.

<sup>453</sup>Kobieta, która ma 50 lat. Wywiad pogłębiony przeprowadzony przez autorkę w dn. 21.07.2023r.

*się nad tym (...) Co więcej mamy być czujni na te emocje. Jeśli coach widzi określone emocje swojego klienta powinien je odzwierciedlać, powinien je nazywać. Kiedy ja widzę u swojego klienta mocne poruszenie to staramy się to nazwać i staramy się dowiedzieć z czego to wynika. Czym to jest, to co ja widzę. Klient nazywa to co czuje i skąd te emocje i uczucia. To ważne, żeby to nazwać, bo czasem nie pójdziemy do przodu, jeśli nie nazwiemy tego co konkretnie się wydarzyło, co dany klient czuje. (...) Np. menadżerowie bardzo często mierzą się z silnymi emocjami, czasami to jest ich główne wyzwanie poradzić sobie z tym, poradzić sobie ze swoimi emocjami w swoim zespole czy zapanować nad swoją impulsywnością przed swoim zespołem.*

Respondent podkreśla rolę pracy i nad przekonaniem i nad emocjami. Emocje i przekonania mogą skutecznie blokować uwolnienie potencjału rozwojowego. Proces coachingowy ma na celu uczulenie klienta na przeżywane emocje. Podkreśla, że mierzenie się z trudnymi emocjami, które pojawiają się np. w pracy jest normalne. Ważne jednak jest to w jaki sposób klient mierzy się z tymi emocjami. Respondent zwraca uwagę na to, że uporządkowanie emocji przekłada się nie tylko na rozwój indywidualny, ale też na pracę zespołową.

*Bardzo ważne jest zadawanie pytań, po to, aby pobudzić ich myślenie bądź przekierować w inną przestrzeń (...). Możemy ukierunkować myślenie ludzi na różne sposoby pytając. Ważne jest, aby nauczyć się wszystkiego na sobie, zadawania sobie pytań (...), kontrolowania naszych myśli, bo one wpływają później na emocje (K58)<sup>454</sup>.*

Na ogromnie istotny aspekt w obszarze modyfikacji przekonań i postaw, zwraca uwagę certyfikowany coach (M45)<sup>455</sup> w obszarze coachingu interwencyjnego/kryzysowego. Nawiązuje do projektu, w którym kilka współzależnych kobiet wpięrow uczestniczyło w 5 – 10 sesjach terapeutycznych u terapeuty, by następnie wziąć udział w sesjach coachingowych prowadzonych przez respondenta.

*Widzę niesamowity progres. Na pierwszej sesji kobieta obwiania się o wszystko i nie widzi żadnej przyszłości dla siebie, nie widzi swoich mocnych stron, albo widzi ich bardzo niewiele oraz źle życzące osoby z najbliższego otoczenia jako zafalszowany obraz rzeczywistości. Po dziesiątej sesji to były kobiety, które wychodziły z domu i szły wreszcie do pracy. Pomimo tego, że otoczenie w domu to mężczyźni w czynnym nałogu.*

Ten sam coach, mówi także o osobach uzależnionych, wśród których na bieżąco weryfikowana jest praca rozwojowa w ramach procesu. Coach ocenia spotkania coachingowe jako bardzo efektywne do odnajdywania zasobów, czasem bardzo głęboko ukrytych wśród osób

---

<sup>454</sup>Kobieta, która ma 58 lat. Wywiad pogłębiony przeprowadzony przez autorkę w dn. 21.07.2023r.

<sup>455</sup>Mężczyzna, która ma 45 lat. Wywiad pogłębiony przeprowadzony przez autorkę w dn. 09.08.2023r.

wykluczonych społecznie. Coaching interwencyjny jest zupełnie inną formą wsparcia niż coaching klasyczny. Nie jest on dedykowany dla osób świadomych potrzeby zmiany, z konkretnym celem, które decydują się na coaching w sposób dobrowolny. W coachingu interwencyjnym, to coach wychodzi do podopiecznych, którzy potrzebują jego wsparcia. Mając doświadczenia pracy w całodobowym Ośrodku Terapii i Leczenia od Substancji Psychoaktywnych, coach obejmuje wsparciem jedną kobietę oraz dziewięciu mężczyzn w ramach coachingu grupowego i stwierdza, że: *coaching grupowy w przypadku osób narażonych na wykluczenie uważam za jedną z najlepszych form wsparcia (...) Najczęściej pracujemy u takich osób z szukaniem zasobów naturalnych, czyli bliskich osób, na których mogłyby się wesprzeć. To są bardzo często osoby bardzo samotne, mimo, że mają wiele osób wokół siebie są samotne (M45)*<sup>456</sup>. Coach podaje także przykład kobiety, która będąc w sytuacji kryzysowej dzięki procesowi coachingu przemodelowała swoje dotychczasowe postawy: *Kobieta od kilku lat nie pracowała, będąc na utrzymaniu męża. Tam była też przemoc finansowa. Kobieta była wyedukowana, po ukończonych studiach. Pracowaliśmy nad tym, że trzeba wyjść domu i wykorzystać te swoje umiejętności, odnowić pewne uprawnienia i wiedzę. Osoba ta miała ogromny potencjał własny, ale była tak stłamszona przez różne sytuacje, że uważała się za osobę całkowicie niewartościową. Wiem, że zaczęła pracę.*

Respondent podkreśla, że proces coachingowi, modyfikując postawy wobec siebie i innych, ma uwalniający wpływ również na zrozumienie sytuacji w jakiej aktualnie znajduje się klient. Przemodelowanie dotychczasowej postawy może zaowocować trwałymi zmianami w jej myśleniu i zachowaniu, które stają się stopniowo bardziej adaptacyjne. Następuje eksploracja zasobów, na podstawie której klientka dochodzi do przekonania, że nie jest osobą bezwartościową. Skuteczne przepracowanie motywacji sprawiło, że podjęła ona nową pracę. Na temat przemodelowania postaw opowiada ten sam coach, tym razem dzieląc się swoimi doświadczeniami z perspektywy klienta.

*Miałem problem, jako pracodawca z egzekwowaniem i stawianiem twardych warunków, które czasem trzeba było postawić. Zdarzało mi się być uległym wobec pracownika, potrafiłem go nie zwolnić mimo, że to przynosiło straty firmie. Dzięki sesjom coachingowym postawiłem w końcu siebie na pierwszym miejscu. To też często dostrzegam u moich klientów, że zmienia się hierarchia ważności, czyli tzw. zdrowy egoizm, bierze górę nad niepotrzebnymi kompromisami.*

Respondent podkreśla, że menedżerowie zdecydowanie powinni obserwować swoje procesy motywacyjne. Uległość pracodawców wobec pracowników to bardzo poważny

---

<sup>456</sup>Mężczyzna, która ma 45 lat. Wywiad pogłębiony przeprowadzony przez autorkę w dn. 09.08.2023r.

problem, który zaburza prawidłowe zarządzanie zespołem, czy nawet przedsiębiorstwem. Sesje coachingowe pomagają ujawnić powody uległości i umożliwiają odkrycie takich zasobów, które pozwalają na ich przepracowanie.

O zastosowaniu innych narzędzi coachingowych w modelowaniu postaw M53<sup>457</sup> mówi: *wtedy, kiedy mam do czynienia z człowiekiem, który przynajmniej coś chciałby zrobić, mogę różnymi metodami z Nim pracować, aby zachęcić go do pracy, której się nawet nie spodziewa. Wtedy stosuję różnego rodzaju metody i narzędzia, albo kiedy pracuję z metaforami, ludzie, którzy są bardzo mocno osadzeni w realiach, którzy powiedziałbym myślą w sposób numeryczny albo konkretny, dla nich praca z metaforami jest pewną przysgodą, otwiera nowe możliwości, nagle okazuje się, że oni mogą odkrywać rzeczy, których się nie spodziewali. W metaforach są zaklęte, ja mówię różnego rodzaju możliwości, które jak się umie rozpakować, jak się umie je odczarować to daje niesamowity potencjał. Zwłaszcza osoby, które są mocno zorientowane na myślenie numeryczno-faktyczne. Że coś się zadziało i to jest kwantyfikowalne w konkretnych liczbach i konkretnym umiejscowieniu w czasie. Dla nich team coaching jest genialny. Używam prostych narzędzi, jeśli ktoś jest umocowany w sytuacji, z której nie może wyjść (...) Wtedy chętnie sięgam do różnego rodzaju narzędzi, które wiążą się z przeszłością takiej osoby, która kiedyś była w ruchu i odnosiła sukcesy. Wtedy pomagam sięgnąć jej po to, co kiedyś jej służyło. To odkrywanie powtórne tych zasobów i tych umiejętności, które ma w sobie poukrywane sprawia, że się jej lepiej pracuje. Wszystko sprowadza się do chęci transformacji.*

Owa przemiana dotyczy nie tylko jednostek, ale również organizacji, jak zauważa (M54)<sup>458</sup>:

*Proces team coachingu często w zespole uruchamia różnego rodzaju mechanizmy. Pierwszy mechanizm, który jest uruchamiany to jest kwestia dotycząca komunikacji i sposobu postrzegania poszczególnych członków w zespole nawzajem i różnych problemów, które w związku z tym są związane. Tu proces coachingu będzie z jednej strony procesem bardzo mocno dynamicznym, z drugiej mocno złożonym wymagającym od uczestników z jednej strony świadomości z drugiej strony otwartości na zmianę, która ma nastąpić, czyli jak dojść do tego celu (...). Proces coachingu pomaga także osobie indywidualnej odnaleźć się w kulturze organizacyjnej.*

Istotny problem w zakresie postaw, porusza coach (K46)<sup>459</sup>, która zwraca uwagę na kontekst wielokulturowości i związane z nim postawy ludzi w organizacjach. Wszak warto zaznaczyć, że współcześnie praktyka zarządzania wskazuje na szereg przykładów licznych

---

<sup>457</sup>Mężczyzna, który ma 53 lata. Wywiad pogłębiony przeprowadzony przez autorkę w dn. 28.07.2023r.

<sup>458</sup>Mężczyzna, który ma 54 lata. Wywiad pogłębiony przeprowadzony przez autorkę w dn. 03.08.2023r.

<sup>459</sup>Kobieta, która ma 46 lat. Wywiad pogłębiony przeprowadzony przez autorkę w dn. 01.08.2023r.

niepowodzeń w środowiskach międzynarodowych, gdzie źródłem niepowodzeń są różnice kulturowe i wynikające z nich bariery we współpracy.

*Coaching jest narzędziem, które może usprawnić komunikację w zespole wielokulturowym, choćby zwracając uwagę na pewno różnice, do której klienci w tym wypadku pracownicy mojej firmy dochodzą sami. Bardzo często zapominamy o tym, często też się złościimy, że jesteśmy w Polsce a jednak musimy zwracać na to uwagę. I ten element złości i tego, że to się w ogóle wydarza też trzeba zrozumieć. Wielokulturowość to jest jedna rzecz. Ale różnorodność płciowa, która w tym momencie nie jest niczym nietypowym, natomiast akceptacja ze strony ludzi jest czymś co wymaga jeszcze dopracowania. Coaching ale też moja praca w firmie nad tym wątkiem polegała na tym żeby zrozumieć te różnice i uszanować je. Możesz ich nieakceptować, ale po drugiej stronie masz człowieka i szacunek do tego człowieka (...) Taka tolerancja, żeby ten człowiek funkcjonował w społeczeństwie tak jak chce pod warunkiem, że to nie robi nikomu krzywdy. To jest coś co w pewnym momencie było w mojej firmie wątkiem do rozwiązania w ramach sesji coachingowych i coaching był tutaj wspierający.*

Respondentka zwraca uwagę, że proces coachingowy nie tylko poprawia komunikację, ale też umożliwia dostrzeżenie i zrozumienie różnic międzykulturowych. Efektem może być bardzo często zmiana postawy wobec innych ludzi, którzy funkcjonują w oparciu o odmienny kod kulturowy. Brak akceptacji bardzo często związany jest z określonymi przekonaniami, które generują negatywne emocje, a te nie pozwalają na bezstronne spojrzenie na człowieka, który reprezentuje odmienny system wartości. Podobnie innych coach (M65) dotyka kwestii wiedzy normatywnej, które określa nasze postrzeganie świata i innych ludzi. Coaching ma na celu umożliwienie lepszego wglądu w posiadane przekonania, odkrycie, że inni ludzie mają swój odmienny kapitał społeczny uwarunkowany określoną historią i kulturą. Podsumowując można powiedzieć, że coaching oswaja wielokulturowość, kształtując postawy wobec siebie, własnych przekonań i przekonań innych osób.

Warto raz jeszcze podkreślić, że wiedza normatywna może mieć charakter deklaracyjny i proceduralny. Jest zbiorem przekonań o tym co się powinno a czego nie powinno, jak również jest zbiorem mniej lub bardziej uświadomionych czynności, które są aktywizowane w określonych sytuacjach. Proces coachingowy wiąże się z eksploracją zasobów wiedzy normatywnej, z jej aktywizacją, która prowadzi do redefinicji postaw. Wiedza normatywna określa kooperację na poziomie zespołowym. Przyczynia się do budowania kapitału społecznego organizacji i określa spójność jej kultury organizacyjnej.

Podsumowując, coachowie podkreślają wpływ sesji na postawy coachee. Przywołując własne doświadczenia, podawali przykłady w których sesje z klientami prowadziły do zmian

postaw indywidualnych i postaw wobec innych, co prowadziło, do tworzenia bardziej wartościowych, efektywnych i trwałych relacji społecznych. Coachowie relacjonowali przykłady budowania postaw empatycznych i zdolności do zrozumienia punktu widzenia innych, co w efekcie przyczyniało się do budowania silnych relacji społecznych i tworzenia więzi opartych na wzajemnym zrozumieniu. Respondenci zwracali również uwagę na budowanie postaw otwartości na różnice kulturowe, ponieważ akceptacja różnorodności sprzyja lepszemu zrozumieniu środowiska społecznego.

Bardzo ważnym aspektem w pracy coachów jest również budowanie postawy mobilizującej do chęci ciągłego doskonalenia się i rozwijania umiejętności. To ważne z perspektywy respondentów, ponieważ osoby o silnej motywacji do nauki są bardziej skłonne inwestować czas i wysiłek w zdobywanie wiedzy oraz rozwijanie się w wymiarze zawodowym - postawa gotowości do systematycznego poszerzania swojej wiedzy i umiejętności, oznacza większy potencjał w zakresie kapitału ludzkiego.

Bardzo często przewijającym się obszarem w rozmowach z coachami, były również postawy otwartości na zmiany oraz elastyczności, które są istotne dla adaptacji i efektywnego zarządzania kapitałem ludzkim. Osoby elastyczne łatwiej przystosowują się do nowych warunków i technologii, co jest bardzo ważne w dynamicznie zmieniającym się środowisku biznesowym i społecznym.

#### **4.4. Normy jako element kapitału społecznego w opiniach i przekonaniach coachów**

Jak napisano wcześniej, normy z perspektywy kapitału społecznego (w ujęciu M. Theiss) *przyczyniają się do współdziałania osób dla poprawy indywidualnej sytuacji życiowej oraz zapobiegania i rozwiązywania problemów społecznych*<sup>460</sup>. To niezwykle ważne, ponieważ akceptacja norm jako zestawu zasad, wartości i oczekiwań, które są akceptowane i podzielane przez jednostki w ramach organizacji, decyduje o jakości współpracy w jej ramach oraz – ostatecznie – o efektywności organizacji.

Respondenci na wiele sposobów wyjaśniali znaczenie norm jako czynnika „definiującego” zasady współdziałania i budowania zaufania w grupie z jednej strony, a z drugiej znaczenie norm etycznych, profesjonalnych i społecznych w kontekście środowiska pracy, środowiska społecznego.

---

<sup>460</sup>M. Theiss, *Krewni – Znajomi – Obywatele. Kapitał społeczny a lokalna polityka społeczna*, s. 40.

Jak coachowie postrzegają możliwość oddziaływania przez nich na normy, zasady, reguły postępowania, wartości, w danej firmie/organizacji?

K46<sup>461</sup> stwierdza, że *to zależy od tego co tak naprawdę te osoby obserwują i jaki sposób zarządzania firmą obserwują. Zdarza się, że w firmie wartości to jedno, styl zarządzania to drugie. Jeżeli tutaj mamy rozjazd to my o wartościach możemy mówić, ale jeżeli reprezentujemy postawą zupełnie co innego, to pracownik w to nie uwierzy. Jeżeli mamy na tym etapie spójność to zdecydowanie tak (...) Wartości to coś bardzo, bardzo głębokiego co siedzi w człowieku i żeby dobrać do tych wartości takich prawdziwych to wymaga dość dużej pracy i zaufania. Pytanie, czy pracownicy do pracodawcy zaufanie mają. W swojej firmie faktycznie mamy wartości i wszelkimi możliwymi sposobami staramy się te wartości reprezentować. Staram się przede wszystkim sprawiać, żeby ludzie do rozwiązań i do tego co dla nich ważne dochodzili sami, czy chcą tutaj być czy nie. Pod tym względem coaching jest narzędziem wspierającym w tym temacie.*

Respondentka zwraca uwagę, że zarządzanie firmą, zespołem zawsze opiera się na określonych wartościach. Wartości określają wspólnie podzielane cele i warunkują kooperację zespołu na rzecz ich osiągnięcia. Proces coachingowy pozwala klientom dotrzeć te wartości, a także wspiera w ich realizacji.

Coach (K38)<sup>462</sup> opisuje cele jakie w procesie coachingowym wyznaczają sobie młodzi menadżerowie, które dotyczą tworzenia standardów, procedur, norm:

*w kontekście coachingu indywidualnego jak najbardziej możemy oprzeć to na stworzeniu pewnych norm czy pewnych zasad, ale i w kontekście coachingu zespołowego. To jako menedżer, który pracuje coachingową metodą ze swoim zespołem i nawet nie musi prowadzić takiego czystego coachingu, on jest w stanie wykorzystując poszczególne elementy już wiele osiągnąć w kontekście tworzenia standardów, procedur, norm. Tak samo w kontekście spotkań jeden na jeden, takich sesji indywidualnych to jest niezwykle istotne, żeby ludzie byli wysłuchani. Ludzie chcą partycypować w procesie tworzenia. A w sytuacji takiej, kiedy zostaje coś narzucone, tak jak wiele organizacji też w ten sposób pracuje, narzucając pewne rozwiązania, ale nie modyfikując, nie podważając tego statusu quo, że to może w jakiś sposób wpływa na otoczenie czy na ludzi, być może będzie przyczyną to, że ludzie będą rotować. Jeśli chcemy pracować na twardych wskaźnikach, bo menedżerowie, często pracują na wskaźnikach w organizacji, które są mierzalne, liczbowe i w jakiś sposób wypracować to coachingowo. A jednak pracują na tego typu metodach. I rozwiązania wypracowują na określone twarde*

---

<sup>461</sup>Kobieta, która ma 46 lat. Wywiad pogłębiony przeprowadzony przez autorkę w dn. 01.08.2023r.

<sup>462</sup>Kobieta, która ma 38 lat. Wywiad pogłębiony przeprowadzony przez autorkę w dn. 27.07.2023r.

*wskaźniki czy normy, które są obowiązujące. Nawet poprzez samo wypracowanie argumentów świadczące o tym, żeby coś obalić, albo coś podważyć, albo zyskać jakąś inną perspektywę na coś (...) Ludzie zupełnie inaczej pracują, kiedy mają wpływ na to co jest przygotowane. Inaczej pracują na czymś co zostaje narzucone, a inaczej pracują w sytuacji takiej, kiedy oni czują się ważni i są zapytani o zdanie. Kiedy ktoś chce ich wysłuchać i wziąć pod uwagę. Nie zawsze wszystko się da. Ale chodzi o kwestię wysłuchania i słyszenia drugiej strony. To ma ogromne zastosowanie, sam coaching i same narzędzia coachingowe właśnie w kontekście tworzenia różnego rodzaju procedur, różnego rodzaju norm, kodeksów. Bardzo często menedżerowie zgłaszają się z tematem, z ustaleniem pod kątem ustandaryzowania kwestii nakładania celów bądź delegowania zadań dla swoich współpracowników.*

Respondentka zwraca uwagę, że pracownicy różnych organizacji mają wewnętrzną potrzebę partycypowania w określaniu normatywnych standardów kultury organizacyjnej. Zwraca uwagę na potrzebę właściwej komunikacji polegającej na wysłuchaniu pracowników. Podkreśla, że ludzie chcą być słuchani i znacznie efektywniej angażują się w powierzone zadania, jeśli odczuwają przy tym poczucie wpływu. Ich preferencje aksjologiczne powinny być uwzględnione w procesie tworzenia wiedzy normatywnej.

Podobnego zdania jest coach (K58)<sup>463</sup>, która odpowiada na pytanie o możliwość zmiany zasad współpracy w organizacjach: *Ciągłe zadawanie różnych pytań prowokuje te osoby (...). Jak coach słucha, to też cały czas reaguje. Albo naprowadza z powrotem, albo pytania doprecyzowuje. Ktoś wychodzi poza. Więc pytamy: a jak to co mówisz może Ci pomóc w osiągnięciu tego celu. Może my czegoś nie wiemy, może to coś jest bardzo ważne i nie dojdzie do tego celu, jeśli my tego nie omówimy i nie przepracujemy.*

Oddziaływanie na zasoby odpowiadające za współdziałanie, często pojawia się w wypowiedziach respondentów, zwłaszcza w coachingu menedżerskim, w którym często cel procesu ukierunkowany jest na wypracowanie rozwiązań, które służyć mają efektywnej współpracy oraz realizacji celów.

*W trakcie pracy z menedżerami dochodzi sam menedżer do wniosku, że nie ma takich zbudowanych norm, albo są one niedodefiniowane w jego zespole, że właściwie to zespół nie wie jak ma funkcjonować i może dlatego tych efektów nie ma na dzisiaj. A może nie do końca powiedzieliśmy sobie w zespole jakie są wartości tutaj w tym miejscu pracy, w którym jesteśmy. Zdarza się tak że elementem pracy w procesie coachingu jest stworzenie katalogu takich wartości, który może być bazą do tego, żeby on to przeniósł na grunt swojego zespołu, czy*

---

<sup>463</sup>Kobieta, która ma 58 lat. Wywiad pogłębiony przeprowadzony przez autorkę w dn. 21.07.2023r.

*przepracował to z nim. Muszę powiedzieć, że zdarza mi się to coraz częściej. Że coraz więcej szefów pochyła się nad tym. Ze coraz więcej szefów wierzy w to, że warto to robić. Poważnie do tego podchodząc, żeby te wartości nasze były spójne. Dodam tu, że bardzo skuteczną metodą jest praca w grupie (...) Zdarza mi się pracować w formie coachingu grupowego na przykład nad wartościami zespołów. To jest piękna praca, do której często wykorzystuje karty coachingowe, gdzie ludzie biorą z zestawu różnych wartości, które są dla nich bardzo ważne, kluczowe po to, żeby podzielić się tym z pozostałymi i po to, żeby wspólnie przedyskutować co w takim razie jest tą wartością naszego zespołu i co to będzie oznaczało w codziennej pracy i na co będzie się przedkładać. Co w takim razie powinniśmy zmienić, czy wyeliminować z pracy naszego zespołu żeby czuć, że te wartości są respektowane (K50)<sup>464</sup>.*

Respondentka podkreśla, że kluczowe dla efektywnej pracy w zespole jest określenie i zdefiniowanie podstawowych wartości, które odpowiadają członkom zespołu. Zauważa, że trend ten pojawia się w pracy u coraz większej liczby menedżerów, którzy zdają sobie sprawę jak ważne jest zarządzanie wartościami i normami w pracy zespołowej. Ważne jest także słuchanie innych ludzi. Dla pracowników jest ważne to czy uczestniczą oni w określaniu i definiowaniu tych wartości i zasad współpracy. Oddolne ustalenie wartości jest bardziej efektywne niż narzucenie ich z góry, np. przez misję czy strategię przedsiębiorstwa.

Respondentka zapytana o to nad jakimi wartościami pracuje najczęściej z coachee odpowiada następująco:

*szacunek, otwartość, szczerłość, związane z uczciwością. Pojawia się ich mnóstwo. Mam wrażenie, że to jednak szacunek pojawia się coraz częściej. Pojawia się również słuchanie siebie nawzajem. Nie tylko przyjdę i mówię co myślę, ale żeby też posłuchał innych. Też ludzie sobie to bardzo cenią. Zaufanie w zespole. Przy czym tu pojawia się moje pytanie: Jak Ty rozumiesz to zaufanie?, czym się to objawia dla Ciebie?, jakie postawy to oznaczają? Każdy troszeczkę inaczej to rozumie, ale chodzi o to, aby dojść do wspólnego konsensusu jak to zaufanie w takim razie w naszym zespole powinno się objawiać. Żebyśmy my to czuli (K50)<sup>465</sup>.*

Respondentka podkreśla, że kluczową wartością, która buduje kapitał społeczny zespołu jest zaufanie budowane w oparciu o zasady szacunku, otwartości, szczerości i uczciwości. Oprócz niej oczywiście mamy do czynienia z pluralizmem różnych wartości. Ważne jest, aby o zaufaniu rozmawiać, bo jak pokazuje praktyka, każdy inaczej to zaufanie może pojmować. Proces coachingowy może uświadomić jak ważną wartością dla pracy zespołowej, dla kooperacji jest zaufanie. Na podstawie przeprowadzonego wywiadu widzimy,

---

<sup>464</sup>Kobieta, która ma 50 lat. Wywiad pogłębiony przeprowadzony przez autorkę w dn. 21.07.2023r.

<sup>465</sup> Kobieta, która ma 50 lat. Wywiad pogłębiony przeprowadzony przez autorkę w dn. 21.07.2023r.

jak ważną rolę odgrywa aksjologia w tworzeniu kapitału społecznego organizacji. Aktywizacja wartości odgrywa kluczową rolę w przestrzeganiu etosu pracy. Okazuje, że coaching może być świetnym narzędzie do aktywizacji różnych przekonań aksjologicznych czy to w pracy z klientami indywidualnymi, czy też w pracy zespołowej.

O tym czy coaching może być narzędziem, które może oddziaływać na uregulowanie pewnych norm w organizacji, na kształtowanie postaw, na to, które normy będą mieć wpływ na współpracę mówi coach (K37)<sup>466</sup>, będąca Prezesem EMCC Poland, międzynarodowej organizacji skupiającej ekspertów – praktyków w obszarze m.in. coachingu:

*określane było, aby nasi menedżerowie mieli bardziej coachingowe podejście do pracownika. Żeby nie byli dyrektywni, żeby byli otwarci na pracowników, wspierali ich i dawali przestrzeń do działania (...) Spotykałam się z tym, że celem pracodawcy było: budujmy kulturę coachingu, zbudujmy kulturę tego, aby nasi menedżerowie nie byli dyrektywni a byli bardzo otwarci na pracownika (...) Procesy coachingowe opierały się na tym, że kształtowaliśmy ten nowy wizerunek, kształtowaliśmy to, żeby ludzie wydobywali swój potencjał, ale już wiedzieli, że taka jest wizja menedżera w organizacji.*

Tworzenie wiedzy normatywnej nie może, zgodnie z wypowiedzią K37, dokonywać się pod dyktando menedżerów i kadry zarządzającej. To jest pewien proces oparty na komunikacji i partycypacji wszystkich stron zaangażowanych w tworzone różnych poziomów funkcjonowania organizacji.

O respektowaniu zasad, które obowiązują w danych strukturach, m.in. dotyczących zasad współpracy, aby widoczne były efekty współdziałania w zespole, mówi również coach (K39)<sup>467</sup>:

*Zdarzają się takie procesy i to są wszystkie procesy biznesowe, w których gdy klient jest kierowany przez swojego przełożonego i tu też pada takiego zadbanie o tę relację trójstronną, czyli żeby mój klient zgadzał się na proces, który nie pójdzie jeśli klient nie zgodzi się a cele będą tylko narzucone z zewnątrz. To jest też bardzo ważna praca nad uwspólnieniem tych celów. Jak sobie myślę o tych procesach, które prowadziłam lub prowadzę, zdarza się tak, że kierowany na coaching jest pracownik, który ma trudności w pracy zespołowej. Efektem coachingu chcemy żeby ten ktoś bardziej, lepiej rozumiał siebie (...) jak wpływa na innych, kto jest w zespole, jakie potrzeby mają inni członkowie zespołu, co jest potrzebne do osiągnięcia celów. Często efektem coachingu jest wzrost współpracy, rozumienia innych osób, brania większej odpowiedzialności za siebie i za swoje działania.*

---

<sup>466</sup>Kobieta, która ma 37lat. Wywiad pogłębiony przeprowadzony przez autorkę w dn. 01.08.2023r.

<sup>467</sup>Kobieta, która ma 39 lat. Wywiad pogłębiony przeprowadzony przez autorkę w dn. 12.07.2023r.

Respondentka uważa, że kluczowe dla efektywnego określenia wiedzy normatywnej jest uwspólnienie celów pracowników i kadry zarządzającej. To zaś dokonuje się w kooperacji i komunikacji nastawionej na bezprzemocowe artykułowanie swoich przekonań i emocji. Efektem coachingu będzie wzrost współpracy u podstaw, którego znajduje się świadomość tego, że każdy ma prawo do posiadania określonych przekonań i odczuć, a także że zobligowany jest do ponoszenia odpowiedzialności za podejmowane działania.

Z wywiadów wynika także, że coaching jako metoda może mieć zastosowanie w organizacjach zróżnicowanych ze względu na specyfikę i sektor.

Coach (K45)<sup>468</sup> mówi: *nie ma znaczenia, jaki jest cel organizacji, tu chodzi bardziej o to co my chcemy uzyskać, jakie chcemy uzyskać efekt i na jaki proces jesteśmy gotowi. Dla mnie nie ma znaczenia czy to jest biznes komercyjny, czy to jest fundacja, stowarzyszenie czy instytucja oświatowa. Ważna jest zmiana w organizacji.*

Respondent podkreśla, że proces coachingowy pozwala na lepsze zrozumienie na czym polega praca i funkcjonowanie w zespole, które jak pokazuje praktyka, dla wielu osób jest trudne do oswajania bez głębszego przepracowania przekonań i emocji. Respondent podkreśla, że coaching umożliwia także głębsze zrozumienie kultury organizacyjnej, w jakiej partycypuje jednostka.

Ten sam coach zwraca uwagę na problem inkulturowości w zespołach. Mówi: *jeżeli budujemy zespoły wielokulturowe, to każdy z członków zespołu powinien mieć świadomość tego jak poszczególni członkowie zespołu z jakiejś kultury się wywodzą. Można na to poświęcić czas, ale zysk z tego jest taki, że mamy większe prawdopodobieństwo, że ten zespół będzie funkcjonował i realizował cele organizacji. Natomiast jeśli się tego nie zrobi to trzeba być przygotowanym na cały szereg przeróżnych sytuacji, po sytuacji pt. rozpad zespołu nawet.*

Respondent stwierdza, że budowanie zespołów o charakterze wielokulturowym wymaga dostrzeżenia wartości i zasad, którymi kierują się ludzie pochodzący z różnych kultur. Proces coachingowy może przygotować klientów do tego, aby umiejętnie zmierzali się z określonymi przekonaniami i emocjami, które powstają w momencie doświadczenia innych wzorców kulturowych. Można nawet powiedzieć, że proces coachingowy podważa zakorzenione w naszym umyśle naiwno-realistyczne nastawienie do rzeczywistości, w którym jesteśmy przekonani, że tylko uznawane przez nas wartości i normy są trafne. Coaching uczy nas po prostu tolerancji dla odmienności.

---

<sup>468</sup>Kobieta, która ma 45 lat. Wywiad pogłębiony przeprowadzony przez autorkę w dn. 11.07.2023r.

Okazuje się – jak zauważa coach (K41)<sup>469</sup> – że współpraca w grupie nie jest czymś oczywistym: *w firmach, do których nas zapraszano, żeby robić procesy grupowe nie wszyscy byli osobami, którzy grali do jednej bramki. Było bardzo wiele osób zainteresowanych swoim własnym sukcesem, swoimi własnymi celami. Takie procesy grupowe są niezbędne, aby wywołać i zobaczyć, że mamy w grupie osoby, które nie zamierzają grać z nami w jednej drużynie.*

Respondent stwierdza, że procesy coachingowe w firmach to nie tylko możliwość wypracowania pewnych norm i zasad składających się na ich kulturę organizacyjną, ale także możliwość zweryfikowania tych jednostek, które z celami firmy się nie utożsamiają.

Proces coachingu zespołowego może zatem regulować pracę określonych struktur zespołu, co potwierdza coach (M65)<sup>470</sup>.

*W zestawie pewnych narzędzi albo kroków, które ja stosuję w coachingu zespołowym jest np. wypracowanie kodeksu wartości firm. Ludzie mówią, że my się takimi wartościami kierujemy, ale nie mają tego nazwane. Co więcej większość rozumie to po swojemu. Wspólna praca na jednych z zajęć nad tym, że wypracowujemy wartości, które są najważniejsze w naszej firmie jest mocno twórcza i porządkująca pewne rzeczy. Również profile osobowe, które stosuję na początku procesu, to dla większości ludzi, menedżerów, którzy nie mieli tego typu edukacji z obszarów rozwoju własnego to jest wielkie odkrycie. Ludzie są bardzo różni, ale to jak się zachowują często nie bierze się z ich intencji i zamiarów tylko z pewnego mechanizmu, który mają wbudowany. W związku z tym różni ludzie różnie się zachowują, do różnych ludzi trzeba się różnie komunikować, od różnych ludzi różne rzeczy można wymagać.*

Respondent podkreśla dużą rolę w tworzeniu wspólnych kodeksów wartości i norm dla firm, których zadaniem jest aktywizacja partycypujących pracowników mająca na celu efektywniejsze realizowanie zdań wyznaczanych misją organizacji. Podkreśla, że bardzo ważny jest sam sposób dochodzenia do tych wartości, który polega na dyskusji i grupowej kooperacji, która daje wszystkim w niej partycypującym poczucie, że tworzą coś ważnego co nie jest im narzucone z zewnątrz. W procesie coachingowym bardzo ważne jest uchwycenie różnic i zrozumienie mechanizmów, które określają ludzkie zachowania. To pozwala na lepszą koordynację i skuteczne realizowanie w praktyce wspólnie zdefiniowanych wartości.

Ten sam coach powraca do znaczenia zaufania w organizacji: *w pracy indywidualnej efekt ten może nie jest tak wprost nazywany, choć pracuję z menedżerką, która powiedziała, jak ludzie mogą mi ufać, jak sama sobie nie ufam. To jest oczywiście dużo głębsze, bo dotyka poczucia własnej wartości i tu są kwestie bardzo indywidualne. Natomiast w pracy zespołowej ja*

---

<sup>469</sup>Kobieta, który ma 41 lat. Wywiad pogłębiony przeprowadzony przez autorkę w dn. 28.07.2023r.

<sup>470</sup>Mężczyzna, który ma 65 lat. Wywiad pogłębiony przeprowadzony przez autorkę w dn. 03.08.2023r.

*posługuję się piramidą dysfunkcji Lencioniego<sup>471</sup>. Dosłownie sesja sprzed tygodnia czy dwóch: zrobiłem zespołowi test (jest taki test Lencioniego 15 pytań). W tym zespole menedżerskim jest 16 osób. Wszyscy test wypełnili, przedstawiam wyniki. Fundamentem tej piramidy jest zaufanie. W tym zespole zaufanie jest na bardzo niskim poziomie. W skali od 3-9, w tym zespole wyszło 4,2. To daje bardzo dużo do myślenia.*

Używając odpowiednich narzędzi coachingowych, można zatem odkryć czy jakiś element, np. tak ważnego w kapitale społecznym zaufania, w danym zespole występuje a jeśli jest, to na jakim poziomie.

Na podstawie analizy przeprowadzonych wywiadów dostrzegamy, że proces coachingowy może być wsparciem dla bardzo wielu poziomów funkcjonowania jednostki w organizacji. Coaching odkrywa i wspiera realizację określonych norm i wartości, które konstytuują kulturę organizacji, w jakiej jednostka ta partycypuje oraz umożliwia skuteczne komunikowanie tych wartości w zespole. Pozwala na przepracowywanie przekonań i będących ich konsekwencją emocji, które utrudniają rozwój indywidualnego i zespołowego potencjału. Generalnie proces coachingu umożliwia odkrycie wiedzy normatywnej, w której partycypują wszyscy członkowie organizacji. Wiedza ta na różnych poziomach organizacji jest inaczej aktywizowana i w praktyce realizowana. Kluczowe dla kapitału społecznego jest właśnie zdefiniowanie jakie wartości i normy wpływają na praktyki społeczne. Coaching umożliwia eksplorację zasobów swoich klientów w kierunku dostrzeżenia przez nich zawartego w nich potencjału wiedzy normatywnej. Wypracowywanie wspólnych standardów normatywnych określających funkcjonowanie w organizacji powinno dokonywać się z udziałem wszystkich partycypujących w niej pracowników. Takie podejście zdecydowanie lepiej sprawdza się w praktyce, jeśli chodzi o realizację wspólnych celów i wartości.

Podsumowując, coaching może efektywnie wspierać normy i wartości w kapitale społecznym poprzez skupienie się na rozwoju umiejętności społecznych, budowaniu świadomości jednostek i grup (w coachingu grupowym) w zakresie zgodności działań z istniejącymi normami i wartościami społecznymi.

Coachowie podkreślali, że w trakcie sesji pomagają jednostkom w identyfikacji i zrozumieniu ich własnych wartości oraz wartości obowiązujących w organizacji. To bardzo ważne, ponieważ dopiero, kiedy klienci byli bardziej świadomi swoich wartości, łatwiej im było dostosować swoje działania do norm społecznych. Bardzo ważne w tym zakresie jest

---

<sup>471</sup>Model, który skupia się na wyeliminowaniu pięciu dysfunkcji występujących zespołach, opracowany przez Patricka Lencioniego. Do pięciu głównych dysfunkcji autor zalicza: brak zaufania w zespole, starcie przed konfliktem w zespole, brak zaangażowania w zespole, unikanie odpowiedzialności, brak troski o osiągnięte wyniki.

rozwijanie przez coachów umiejętności społecznych, takich jak komunikacja, empatia, rozwiązywanie konfliktów, budowanie relacji z innymi czy konstruktywne wyrażanie opinii. Coachowie wielokrotnie przywoływali przykłady wykorzystywania w swojej praktyce działań wspierających zgodność działań pracowników z wartościami organizacyjnymi. Wspomagało to budowanie jednolitej kultury organizacyjnej, co z kolei miało wpływ na kapitał społeczny w kontekście zespołów pracy. Powracającym w wywiadach *leitmotivem*, w identyfikacji celów coachingu, było podkreślanie znaczenia autorefleksji jednostek nad własnym postępowaniem i zrozumienia, jakie wartości kierują ich decyzjami. Taka refleksja, szczególnie wśród menedżerów, może im pomóc w lepszym zrozumieniu, dlaczego pewne normy są istotne, co z kolei ułatwia ich organizację, budowanie a następnie przestrzeganie.

W kontekście znaczenia norm i wartości jako czynników kapitału ludzkiego, coachowie nakierowani byli w swoim działaniu, na refleksję nad priorytetami życiowymi i zawodowymi klientów oraz wspieraniu procesu definiowania i kształtowania ich wartości osobistych. Przywoływali również przypadki, w których wspierali budowę etycznych fundamentów postępowania na bazie norm i wartości, które są kluczowe dla zbudowania kapitału ludzkiego opartego na uczciwości, lojalności, zaufania i szacunku wobec innych. Okazało się, że zrozumienie roli i znaczenia współtworzonych wartości organizacyjnych przekłada się – zdaniem coachów – na lepsze zaangażowanie jednostek, identyfikację z misją organizacji i budowanie spójnej z uświadomionymi celami, kultury korporacyjnej.

## Zakończenie

Problemem badawczym niniejszej rozprawy doktorskiej, była diagnoza możliwości oddziaływania coachingu na zasoby kapitału społecznego. Jest to problem praktyczny, a jego wybór był podyktowany aktualnym stanem badań, z którego wynika, iż dotychczas nie były podejmowane badania mające na celu wykazanie potencjalnego wpływu narzędzi coachingowych na rozwój kapitału społecznego. Okazało się, że istnieje luka eksploracyjna w tym obszarze, która domagała się uzupełnienia. Również obserwacje własne oraz wieloletnia praca w różnych instytucjach publicznych autorki pracy, uświadamiają potrzebę wykorzystania narzędzi coachingowych dla kształtowania kompetencji miękkich pracowników różnych sektorów i branż, dla budowania umiejętności współdziałania, postaw opartych na szczerości i otwartości, przyczyniających się do budowania kultury organizacyjnej opartej na wzajemności i uważności wszystkich partnerów.

Analiza literatury przedmiotu i wywiady z coachami wskazują, że coaching można wykorzystać w rozwoju zasobów stanowiących kapitał społeczny. Punktem wyjścia do badań był przegląd literatury, który umożliwił dostrzeżenie punktów wspólnych coachingu oraz kapitału społecznego i ludzkiego, którymi są wiedza, kompetencje, umiejętności, zdolności, postawy i normy. Następnie, w oparciu o wywiady pogłębione z coachami, dokonano weryfikacji przypuszczenia, że proces coachingowy może przyczynić się do uaktywnienia i rozwoju zasobów indywidualnych i zespołowych. Rozmowy z coachami pozwoliły poznać ich perspektywę, doświadczenia i opinie w zakresie możliwości i narzędzi wykorzystywanych do rozwoju zasobów ludzkich w procesie coachingowym. Ich praktyczne doświadczenia, były w niniejszej rozprawie kluczowe – retrospektywnie odwołując się do procesów coachingowych ze swoimi klientami, wskazywali na różne sytuacje, przypadki wspierające określone zasoby zespołowe i indywidualne. Informacje wynikające z wiedzy i doświadczeń coachów, pozwoliły stwierdzić, że procesy coachingowe mają wpływ na kształtowanie określonych zasobów kapitałowych (społecznego i ludzkiego). Warto podkreślić, że wnioski niniejszej rozprawy opierają się na wiedzy i doświadczeniach profesjonalnych coachów, reprezentujących środowiska najbardziej rozpoznawalnych organizacji coachingowych i posiadających potwierdzenie kompetencji coachingowych w postaci akredytacji indywidualnej, certyfikacji, bądź dyplomu ukończenia studiów w tym zakresie.

Realizacja celu pracy, jakim było oszacowanie możliwości oddziaływania na wybrane zasoby indywidualne i kapitał społeczny w procesie coachingowym, była niełatwa, gdyż będące

przedmiotem analizy zasoby, nie poddają się łatwo operacjonalizacji i pomiarowi. Badacze mierząc kapitał społeczny odwołują się zwykle do tzw. twardych wskaźników, które można zoperacjonalizować (np. wykształcenie, stan zdrowia czy poziom infrastruktury). Tymczasem rozprawa opiera się na badaniach, których zadaniem było skupienie się na zasobach, które zmierzyć niezwykle trudno.

Badania podjęte w rozprawie doktorskiej miały charakter eksploracyjny, dlatego przyjęto perspektywę jakościową, która pozwoliła uchwycić motywacje, sposób rozumienia i działania coachów. Dzięki wywiadam, uzyskano wiedzę na temat procesu coachingowego, w którym przedmiotem oddziaływania były relacje międzyludzkie, możliwość rozwiązywania konfliktów i budowania porozumienia między członkami zespołu, komunikacja i wymiana informacji, rozwój umiejętności interpersonalnych, ustalanie wspólnych celów wypracowanie sposobów ich osiągnięcia, dzielenie się obowiązkami i odpowiedzialność w zespole, poczucie bycia częścią zespołu i budowanie wspólnej tożsamości przy poczuciu odpowiedzialności za grupę i wspólnie ustanawiane cele.

Częścią analizy, która stanowi ważny kontekst dla interpretacji wyników, było rozpoznanie oferty badań coachingowych zawartych na stronach internetowych wiodących instytucji coachingowych, czynnie praktykujących coachów oraz firm świadczących usługi w tym zakresie. Zamieszczone na stronach internetowych oferty zostały przebadane pod kątem tego, czy oferowane usługi dotyczą rozwoju i wzmocnienie określonych zasobów kapitałowych.

Na postawione w pracy pytania badacze, należy udzielić odpowiedzi pozytywnej: proces coachingowy, w opiniach coachów, skutecznie oddziałuje na określone zasoby indywidualne i zespołowe. Coachowie wykorzystują takie metody pracy ze swoimi klientami, które umożliwiają skuteczną aktywizację zasobów kapitałowych, pod warunkiem, że sami klienci chcą podjąć wysiłek pracy polegający na eksploracji i rozwoju zasobów własnych. Z badań wynika, że coachowie potrafią skutecznie ocenić postępy w zakresie zmiany postaw klienta i eksploracji przez nich rozmaitych zasobów. Narzędzia, których używają, sprowadzają się do stawiania pytań, które skłaniają uczestników sesji do refleksji nad swoimi celami, wartościami i przekonaniami. Coachowie uważnie słuchają coachee, aby zrozumieć jego potrzeby i perspektywę, a w informacjach zwrotnych, zachęcają do podobnych działań swoich klientów. Udzielanie konstruktywnych informacji zwrotnych pomaga jednostkom w uświadomieniu sobie swoich mocnych stron i obszarów do rozwoju. W trakcie sesji coachowie proszą również klientów o wykonanie ćwiczeń, które pomagają im w odkryciu nowych

sposobów definiowana siebie, rzeczywistości i potencjału do rozwoju umiejętności. Ważnymi narzędziami w pracy coachów są modele, które pomagają klientom w zdefiniowaniu celów, zidentyfikowaniu przeszkód i opracowaniu planu działania. Ponadto, w trakcie sesji coachowie proszą ich uczestników o wykonanie ocen i testów, które pomagają coachom w identyfikacji zasobów, a klientom w lepszym poznaniu siebie i swoich potrzeb. Oczywiście dobór metod i narzędzi zależy od wielu czynników: celów i potrzeb klientów, ich stylu uczenia się i preferencji coachów.

Najważniejszym wnioskiem z niniejszych badań, jest ten dotyczący możliwości rozwoju w procesie coachingowym, zasobów indywidualnych i zespołowych, które decydują o poziomie i jakości kapitału społecznego. Po pierwsze, coachowie potwierdzają, że coaching może wspierać i rozwijać wiedzę coachee na wiele sposobów. Nie chodzi przy tym o przekazywanie wiedzy wprost, o wiedzę deklaratywną, ale o wiedzę proceduralną, wiedzę „jak?”. W pierwszym etapie, coach pomaga w uświadomieniu sobie już posiadanej wiedzy, skłania coachee do refleksji nad tym, czy wystarcza ona do rozwiązywania problemów i osiągania celów, a następnie do pracy własnej nad tym, aby ją powiększyć. W tym celu – w kolejnych etapach – coach może zasugerować coachee książki, artykuły lub inne źródła informacji, pomóc w znalezieniu kursów, szkoleń lub innych możliwości edukacyjnych, może wreszcie „uczyć coachee, jak się uczyć efektywnie” i trenować jednostki i zespoły w rozwijaniu krytycznego myślenia, i umiejętności rozwiązywania problemów. Co równie ważne, coachowie pomagają identyfikować luki w wiedzy, a poprzez uświadomienie sobie przez coachee roli, celów i korzyści płynących z procedur w jego pracy lub życiu osobistym, uczy coachee, jak skutecznie z nich korzystać oraz udziela informacji zwrotnej na temat umiejętności ich wykorzystania w różnych sytuacjach.

Z badań jakościowych wynika również, że coaching wspiera i rozwija kompetencje i umiejętności coachee na wiele sposobów. Po pierwsze, coachowie pomagają coachee w zidentyfikowaniu ich mocnych i słabych stron, dostarczają im informacji zwrotnej na temat ich umiejętności, wreszcie pomagają coachee w określeniu obszarów, w których mogą się rozwijać. Po drugie coachowie pomagają coachee w określeniu celów rozwojowych i wspólnie z coachee, opracowują plan działania na rzecz osiągnięcia tych celów. Po trzecie, coachowie uczą coachee nowych umiejętności, trenują ich stosowanie w różnych sytuacjach i kontekstach. Wreszcie, po czwarte, coachowie pomagają coachee w zidentyfikowaniu barier, które hamują ich rozwój, wspólnie z nimi budują strategie pokonywania tych barier i motywują coachee do wytrwałości w dążeniu do osiągnięcia celów.

Wywiady jakościowe wskazują również na to, że coaching wspiera i rozwija świadomość znaczenia norm społecznych w działalności zespołów. Coachowie pomagają jednostkom w zidentyfikowaniu norm, które wpływają na ich funkcjonowanie w życiu osobistym i zawodowym. Kluczowa jest tutaj wiedza na temat sposobu w jaki te normy kształtują zachowania i interakcje w zespole, co przyczynia się do zrozumienia wpływu norm na ich efektywność. Proces oddziaływania coachingowego rozpoczyna się tutaj od zachęcania członków zespołu do refleksji nad istniejącymi normami oraz ich oceny, które z nich są nieefektywne lub szkodliwe, a które użyteczne. W kolejnym etapie coachowie wspierają uczestników sesji w konstruowaniu norm, które sprzyjają współpracy i osiągnięciu celów. Coachowie uczą rozmawiać o znaczeniu norm w życiu indywidualnym i grupowym, jak skutecznie komunikować się w kontekście norm społecznych. Bardzo ważnym aspektem pracy coachów z normami, jest uświadomienie coachee wpływu norm na ich poczucie włączenia do zespołu, na budowanie tożsamości organizacji. W ten sposób coachowie przyczyniają się do tworzenia kultury inkluzywnej, która respektuje różnorodność i zapewnia wszystkim członkom zespołu równe szanse.

W świetle przeprowadzonych badań, coaching wspiera i rozwija postawy indywidualne i społeczne. W wymiarze indywidualnym, buduje i wspiera samowiedzę klientów, rozwija ich pewność siebie i poczucie własnej wartości. Coachowie motywują również do wzięcia odpowiedzialności za swoje życie i działania oraz wspierają coachee w utrzymaniu ich motywacji w dążeniu do celu. Coachowie wspierają i rozwijają postawy społeczne, pomagając uczestnikom sesji w rozwijaniu umiejętności rozumienia i wczuwania się w innych ludzi, wspierając ich w budowaniu pozytywnych relacji z innymi i w rozwiązywaniu konfliktów, budowaniu porozumienia. Badani coachowie zwracali również uwagę, na rolę aktywnego słuchania i rozumienia innych, a następnie wyrażania swoich myśli i uczuć w sposób jasny i zwięzły. Pomaga to klientom, w efektywnej współpracy z partnerami, wspiera proces budowania zaufania i wzajemnego szacunku po to, aby osiągać we współpracy wspólne cele.

Badania pozwoliły zweryfikować, postanowione na wstępie, hipotezy badawcze.

Pierwsza hipoteza stwierdzała, że coachowie są przekonani, że w trakcie procesu coachingowego, uczestnicy uświadamiają sobie potencjał własny w zakresie posiadanych zasobów kapitałowych. Badania potwierdzają wypowiedzi coachów, z których wynika, że ich klienci w trakcie sesji uświadamiają sobie zasoby własne w zakresie wiedzy proceduralnej, normatywnej, posiadanych umiejętności i kompetencji, znaczenie norm, wartości i tożsamości w pracy zespołowej oraz postaw decydujących o osiągnięciu wspólnie zdefiniowanych celów.

Na tym etapie coachowie pomagali identyfikować mocne strony i talenty klientów, ich umiejętności i doświadczenia, rozumienie indywidualnych i zespołowych wartości i priorytetów, uświadomienie przez klientów własnych celów i aspiracji. W trakcie wywiadów coachowie wspominali o wielu przykładach, w których klienci zgłaszali się do nich z problemem braku motywacji do pracy. Podczas sesji coachingowych uświadamiali sobie, że posiadają wiele umiejętności i talentów, które mogą być wykorzystane w ich pracy i w życiu prywatnym. Dzięki temu klienci odzyskiwali motywację do pracy i zaczęli działać w celu osiągnięcia swoich celów. Coachowie przywoływali również przypadki, w których w procesie coachingowym identyfikowano osoby, które mogą wspierać jednostki w osiąganiu celów, identyfikowano grupy, w wymiarze możliwości czerpania z nich korzyści, w tym wykorzystania sieci kontaktów, które mogą przyczynić się do rozwoju osobistego i zawodowego.

Druga hipoteza stwierdzała, że coachowie w trakcie procesu coachingowego wspierają uczestników w odkrywaniu przez nich własnych potrzeb rozwojowych w zakresie wybranych zasobów kapitałowych – odkrywają granice posiadanych zasobów a także dostrzegają potrzebę zmiany w tym zakresie. Potrzebą, która ujawniała się najczęściej, była potrzeba rozwijania umiejętności komunikacyjnych oraz umiejętności rozwiązywania problemów, takich jak analiza sytuacji, identyfikacja potencjalnych rozwiązań i wybór najlepszego z nich. Klienci sesji coachingowych wspólnie z coachami uczyli się ustalania priorytetów, planowania i organizacji pracy. Z perspektywy głównego problemu pracy, w coachingu grupowym, klienci uświadamiali sobie znaczenie rozwoju umiejętności budowania relacji z innymi ludźmi, takich jak nawiązywanie kontaktów, budowanie zaufania i rozwiązywanie konfliktów. Ważną przestrzenią, w której działali coachowie, był również coaching liderów, gdzie coachee uświadamiali sobie znaczenie takich umiejętności liderekich, jak motywowanie innych, inspirowanie do działania i delegowanie zadań.

Trzecia hipoteza, zakładała, że w trakcie procesu coachingowego uczestnicy zyskują motywację do zwiększenia przez nich wiedzy, kompetencji i postaw, które są niezbędne do osiągnięcia celów, które przed nimi stoją. Motywacja ludzi do rozwoju jest bardzo ważna – jest inwestycją, która przynosi korzyści zarówno jednostkom, jak i organizacjom. Ludzie, którzy są zmotywowani do rozwoju, są bardziej produktywni, kreatywni i zaangażowani w swoją pracę. W trakcie wywiadów, okazało się, że coachowie motywują do rozwoju coachee na wiele różnych sposobów. Po pierwsze, coach może pomóc w uświadomieniu sobie korzyści płynących z posiadania silnych zasobów kapitałowych. Może to obejmować zwiększenie pewności siebie, poprawę umiejętności rozwiązywania problemów, budowanie silniejszych

relacji i osiągnięcie większego sukcesu w życiu osobistym i zawodowym. Po drugie, coach może pomóc coachee w ustaleniu celów dotyczących zwiększania swoich zasobów kapitałowych. Po trzecie, coach może pomóc coachee w opracowaniu planu działania na rzecz osiągnięcia swoich celów. Plan ten powinien zawierać konkretne kroki, które coachee musi podjąć, a także terminy realizacji tych kroków. Coach może wreszcie pomóc coachee w radzeniu sobie z wyzwaniami i przeszkodami, które mogą napotkać na swojej drodze do zwiększenia zasobów kapitałowych. Coaching w swej istocie sprowadza się do inspirowania i zachęcania jednostek i zespołów do poszerzania swoich umiejętności, wiedzy i kompetencji.

Czwarta hipoteza głosi, że w trakcie procesu coachingowego, uczestnicy modyfikują swoje dotychczasowe przekonania, które utrudniają rozpoznać i rozwijać swoje zasoby, niezbędne do osiągnięcia wyznaczonych celów. Hipoteza ta znajduje swoje potwierdzenie w opiniach coachów, którzy potwierdzają, że w trakcie treningów klienci robią swego rodzaju „przeгляд” przekonań, identyfikując te, które są barierą dla dalszego rozwoju. Warto zauważyć, że sami coachowie są beneficjentami coachingu w ten sposób, że dzięki niemu, redefiniują swoje przekonania, które w trakcie procesu mogą utrudniać pracę z klientem nad realizacją wytyczonych celów procesowych.

Hipoteza piąta stwierdza, że coaching zespołowy przyczynia się nie tylko do rozpoznania dotychczasowych postaw coachee, ale pozwala wypracować zasady usprawniające zespoły, do których przynależą, aby osiągać wyznaczone cele grupowe. Coachowie potwierdzają w wywiadach, że praca z grupami pomaga członkom zespołu w lepszym zrozumieniu swoich ról i obowiązków, a także celów organizacji, usprawnia komunikację wewnętrzną, co prowadzi do lepszej współpracy i rozwiązywania wyłaniających się problemów. W sytuacji pracy z zespołem, coaching pomaga także jego członkom w uświadomieniu sobie ich mocnych stron i potencjału a także wspiera ich więź z grupą, budując poczucie tożsamości, co z kolei, zachęca ich do zaangażowania w osiągnięcie celów całej organizacji. Co ważne – z perspektywy sformułowanej hipotezy – coaching zespołowy pomaga w lepszym zorganizowaniu pracy i w bardziej efektywnym wykorzystaniu czasu, w identyfikowaniu i eliminowaniu przeszkód oraz skupieniu się na wypracowanych priorytetach i – ostatecznie – osiągnięciu lepszych rezultatów. Coaching zespołowy, budując zaufanie i szacunek między członkami zespołu, tworzy pozytywną atmosferę w ramach organizacji, pomaga w budowaniu kultury innowacyjności i uczenia się.

Niniejsza rozprawa wnosi do socjologii refleksję nad zasobami kapitału społecznego, które mogą być rozwijane przy zastosowaniu metod coachingu. Praca zwiększa dotychczasowy stan wiedzy, weryfikuje utarte poglądy dotyczące coachingu jako zbioru eklektycznych technik,

które nie mają przełożenia na zasoby społeczne. Uzyskane w toku przeprowadzonych indywidualnych wywiadów pogłębionych oraz analizy desk research informacje pozwoliły na zebranie i opracowanie materiału empirycznego, który umożliwił odpowiedzi na pytania badawcze oraz weryfikację stawianych w pracy hipotez.

Każda praca ma swoje ograniczenia, które narzuca jej sam podjęty temat i metodologia badań. Nie inaczej jest w przypadku niniejszej pracy. Ma ona charakter eksploracyjny, co oznacza, że może być punktem odniesienia do innych, np. ilościowych badań nad wpływem coachingu kapitał społeczny. Ważnym obszarem wartym pogłębionej refleksji jest na przykład kształtowanie kapitału moralnego, który jest bardzo ważną częścią kapitału społecznego. P. Sztompka w swoich publikacjach zwraca uwagę na dużą rolę kapitału moralnego w kształtowaniu tożsamości i samoświadomości społeczeństwa. Kapitał moralny zbudowany jest z określonych wartości, które jak uważam, można skutecznie transferować za pomocą określonych narzędzi coachingowych. W niniejsze rozprawie, problem ten został zaledwie zasygnalizowany. Kolejnym obszarem badawczym, mogłoby być pokazanie jak proces coachingowi, może wpływać na kształtowanie inteligencji emocjonalnej. Inteligencja emocjonalna to zagadnienie, które coraz częściej jest dyskutowane przez coachów i jest ważne w życiu społecznym. Wspomniana książka Daniela Golemanna i praktyka procesu coachingowego, pokazują, że klienci bardzo często mają deficyty inteligencji emocjonalnej, co przekłada się na ich wybory życiowe i zawodowe. Zarządzanie własnymi procesami emocjonalnymi jest bardzo ważne szczególnie w sytuacji kryzysu i zmiany. Na podstawie przeprowadzonych badań wiemy, że emocje odgrywają bardzo ważną rolę w procesie poznawczym i transformacyjnym w pracy z ograniczającymi przekonaniem. Praca z emocjami jest ważna w eksploracji zasobów stanowiących kapitał społeczny. Być może należałoby przebadać jak za pomocą narzędzi coachingowych można kształtować inteligencję emocjonalną, aby wspierała ona rozwój zasobów kapitałowych. Tego typu badania należałoby zaprojektować – być może – we współpracy z psychologami zajmującymi się badaniem procesów emocjonalnych.

## Bibliografia i netografia

### Bibliografia

- 1) Apanowicz J., *Metodologia ogólna*, Gdynia: Wydawnictwo Diecezji Pelplińskiej Bernardium 2002.
- 2) Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków: Wydawnictwo Oficyna Wydawnicza 2005.
- 3) Arystoteles, *Etyka Nikoimachejska*.
- 4) Baker W.E., *Market Networks and Corporate Behavior*, „The American Journal of Sociology” Vol. 96, 1990, s. 589-625.
- 5) Baran M., *Struktura procesu badawczego*, [w:] *Metody badań ilościowych w zarządzaniu*, red. S. Sułkowski, R. Lenart-Gansiniec, K. Kolasińska-Morawska, Łódź: Społeczna Akademia Nauk 2021.
- 6) Baraniecka A., *Raportowanie o poziomie kapitału społecznego w Polsce - stan obecny i perspektywy*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” nr 338/2014, s. 20-39.
- 7) Bartkowski J., *Kapitał społeczny i jego oddziaływanie na rozwój w ujęciu socjologicznym*, [w:] *Kapitał ludzki i kapitał społeczny a rozwój regionalny*, red. M. Herbst, Centrum Europejskich Studiów Regionalnych i Lokalnych UW, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar 2007, s. 54-97.
- 8) Bateson G., *Umysł i przyroda*, Warszawa: Państwowy Instytut Wydawniczy 1996.
- 9) Becker G.S., *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*, Chicago: University of Chicago Press 1994, s. 9-43.
- 10) Becker G.S., Murphy K.M., Tamura R., *Human Capital, Fertility and Economic Growth*, „The Journal of Political Economy” Vol.98, No.5, s. 2-37.
- 11) Belca A., Czaja S., *Rola kapitału ludzkiego i społecznego w określeniu ścieżki rozwoju ekonomicznego w regionach problemowych*, „Optimum. Studia Ekonomiczne” nr 2 (68) 2014, s. 16-28.
- 12) Berger L.A., Berger D.R., *The Talent Management Handbook: Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing, & Promoting your Best People*, New York: McGraw-Hill 2004.
- 13) Bielewski W., *Informatyzacja zarządzania*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne 2001.

- 14) Bieliński T., *Kapitał ludzki a innowacyjność gospodarki Chin*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne 2016.
- 15) Bourdieu P., *Dystynkcja. Krytyka władzy sądzona*, przeł. P. Biłos, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar 2005.
- 16) Bourdieu P., *Le Capital Social: Notes Provisoires*, „Actes de la Recherche en Sciences Sociales” Vol. 3, s. 2-3.
- 17) Bourdieu P., Passeron J.C., *Reprodukcja. Elementy teorii systemu nauczania*, tłum. E. Neyman, Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe 1990.
- 18) Bourdieu P., *The forms of capital [w:] Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, red. J. G. Richardson, New York: Greenwood Press 1986.
- 19) Bourdieu P., Wacquant L., *Zaproszenie do socjologii refleksyjnej*, Warszawa: Oficyna Naukowa 2001
- 20) Brzeziński Ł., *Coaching – możliwość wykorzystania w edukacji*, „Przegląd Pedagogiczny” Issue 2 (2014), <https://repozytorium.ukw.edu.pl/bitstream/handle/item/1715/Lukasz%20Brzezinski%20Coaching%20mozliwosc%20wykorzystania%20w%20edukacji.pdf?sequence=4&isAllowed=y> [10.09.2022].
- 21) Buckingham M., D Clifton.O., *Teraz odkryj swoje silne strony*, Warszawa: MT Biznes 2003.
- 22) *Building a Coaching Culture with Millennial Leaders*, International Coach Federation and Human Capital Institute, <https://www.barringtoncoaching.com/uploads/5/1/7/0/51701953/hci-icf-coaching-culture-millennials-2017-min.pdf> [01.08.2022].
- 23) Burt R.S., *Structural Holes versus Network Closure as Social Capital*, [w:] *Social Capital: Theory and Research*, red. N. Lin, K.S. Cook, R. S. Burt, New York: Aldine de Gruyter 2001.
- 24) Casanueva C., A. Gallego, *Social Capital and Innovation: An Intra-departmental Perspective*, „ManagementRevue” Vol. 21, No.2, 2010, s.135–154.
- 25) Cherniss C., *Social and Emotional Competence in the Workplace*, [w:] *The Handbook of Emotional Intelligence*, red. R. Bar-On, J.D.A. Parker, Jossey-Bass, San Francisco 2000, s. 433-458.
- 26) Choińska A.K., *Zastosowanie koncepcji kapitału Pierre’a Bourdieu do klasyfikacji czynników społecznych wpływających na zdrowie psychiczne młodzieży szkolnej*, „Miscellanea Anthropologica et Sociologica” Tom 22 Nr 2-3 (2021), s. 45-63.
- 27) Cohen D., Prusak L., *In Good Company How Social Capital Makes Organizations Work*, Boston: Harvard Business School Press, 2001.

- 28) Coleman J.S., *A rational choice perspective on economic sociology*, [w:] *The Handbook of Economic Sociology*, red. N. J. Smelser, R. Swedberg, Princeton: Princeton University Press 1994
- 29) Coleman J.S., *Foundations of Social Theory*, England: Harvard University Press 1990.
- 30) Coleman J.S., *Social Capital in the Creation of Human Capital*, [w:] *Education: Culture, Economy and Society*, red. A.H. Halsey, H. Lauder, P. Brown, A.S. Wells, Oxford University Press 1988.
- 31) Coleman J.S., *Social Capital in the Creation of Human Capital*, „The American Journal of Sociology” Vol. 94/1988, s. 95-120.
- 32) Collier P., *Social Capital and poverty: a microeconomic perspective*, [w:] *The Role of Social Capital in Development. An Empirical Assessment*, red. Ch. Grootaert, T. van Bastelaer, Cambridge: Cambridge University Press, s. 19-41.
- 33) Cooley Ch.H., *Human Nature and the Social Order*, New Brunswick: Transaction Books, 1983.
- 34) Cooper A., Cooper O., *Gifts from Archangel Orel: Personal Sessions with an extraordinary coach*, Burnaby: Healaura Academy 2009.
- 35) Cotgrove S., *Technical Education and Social Hange*, London 1958.
- 36) Czapiński J., *Kapitał ludzki i kapitał społeczny a dobrobyt materialny. Polski paradoks*, „Zarządzanie Publicznie” Nr 2 (4)/2008, s. 5-28.
- 37) Czechowska-Frączek M., *Inspirujący lider. Jak wspierać pracowników, aby osiągnęli ambitne cele przy ograniczonych zasobach?*, „Personel i Zarządzanie” nr 5 (2013), s. 66-69.
- 38) Czerniachowicz B., Marek S., *Wybrane problemy rozwoju kapitału ludzkiego*, „Rozprawy i Studia” nr 547/2004.
- 39) Czerwiec M., *Wzmacnianie motywacji w procesie coachingu poprzez zwiększanie świadomości preferencji behawioralnych*, [w:] *Coaching jako klucz do wewnętrznej motywacji*, red. L. Czarkowska, Poltext, 2017.
- 40) D. Sozańska *Edukacja ustawiczna dorosłych*, „Polish Journal of Continuing Education” nr 2(93)/2016.
- 41) Dash S.P., *Social Capital and Public Policy*, Anmol Publications Pvt. Ltd., New Delhi 2004.
- 42) de Tocquevill A., *O demokracji w Ameryce*, Warszawa: Państwowy Instytut Wydawniczy 1976.
- 43) Dilts R., *From Coach to Awakener*, Capitola: Meta Publication 2003.
- 44) Dilts R., *Od Przewodnika do Inspiratora*, Warszawa: Wydawnictwo PINLP 2006.

- 45) Dolińska M., *Innowacje w gospodarce opartej na wiedzy*, Warszawa: PWE 2010.
- 46) Domański R., *Miasto innowacyjne*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN 2000.
- 47) Domański S.R., *Kapitał ludzki i wzrost gospodarczy*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN 1993.
- 48) Dowling T., *Coach: A Season with Lombardi*, London: W.W. Norton & Company 1970.
- 49) Downey M., *Effective Coaching: Lessons from the Coach's Coach*, UK 2003.
- 50) Drucker P.F., *The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society*, Piscataway: Transaction Publishing 1969.
- 51) Dyduch W., *Niewidzialna ręka kapitału społecznego w przedsiębiorczych organizacjach*, [w:] *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, red. M. Bratnicki, J. Strużyna, Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej 2001.
- 52) Działek J., *Kapitał społeczny – ujęcia teoretyczne i praktyka badawcza*, „Studia Regionalne i Lokalne” Nr 3(45)/2011, s. 100-118.
- 53) Ellinger A.D., Hamlin R.G., Beattie R.S., *Behaviour indicators of ineffective managerial coaching*, „Journal of European Industrial Training” Vol. 32, Nr 4 (2008).
- 54) Emery M., Hubbel K., Polka B.M., *A Field Guide to Community Coaching. Sociology guidebooks*,  
[https://openprairie.sdstate.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1007&context=sociology\\_grad\\_guide](https://openprairie.sdstate.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1007&context=sociology_grad_guide) [10.08.2022].
- 55) Ferguson K.M., *Social capital and children's wellbeing: A critical synthesis of the international social capital literature*, „International Journal of Social Welfare” 2006, nr 15, s. 2-18.
- 56) Fikus P., *Interpretacje "virtù" Machiavellego w nauce polskiej*, „Studia Erasmiana Wratislaviensia” Zeszyt II, Wrocław 2008, s.105-116.
- 57) Fine B., *Social Capital versus Social Theory: Political Economy and Social Science at the Turn of the Millennium*, Routledge, London and New York 2001.
- 58) Flap H.D., *No Man is an Island: The Research Programme of Social Capital Theory*, [w:] *Conventions and Structures in Economic Organization*, red. E. Lazega, O. Favereau, Nanterre 2002, s. 29-59.
- 59) Flis A., *Wąskie gardło menedżera, czyli o brakach w kompetencjach społecznych menedżerów*.
- 60) Frykowski M., Starosta P., *Kapitał społeczny i jego użytkownicy*, „Przegląd Socjologiczny” wyd. 2008/57/1, s. 31-62.

- 61) Fukuyama F., *Budowanie państwa. Władza i ład międzynarodowy w XXI w.*, Poznań: Wydawnictwo Rebis, 2005.
- 62) Fukuyama F., *Kapitał społeczny* [w:] *Kultura ma znaczenie*, red. L.E. Harrison, S.P. Huntington, Kraków: Wydawnictwo Zysk i S-ka 2003.
- 63) Fukuyama F., *Social Capital and the Modern Capitalist Economy: Creating a High Trust Workplace*, „Stern Business Magazine” 1997/4.
- 64) Fukuyama F., *Trust. The Social Virtues and the Creation of Property*, New York: Free Press 1995.
- 65) Fukuyama F., *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, Warszawa–Wrocław: Wydawnictwo PWN 1997.
- 66) Gajowiak M., *Ekonomiczne uwarunkowania kreacji kapitału społecznego*, Poznań 2010.
- 67) Gajowiak M., *Kapitał społeczny. Przypadek Polski*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A. 2012.
- 68) Głodowski W., *Komunikowanie interpersonalne*, Warszawa 1994.
- 69) Gołaszewska-Kaczan U., *Kapitał ludzki i kapitał społeczny – konceptualizacja pojęć, zależności*, [w:] *Fundusze europejskie w polityce spójności*, red. A. Augustyn, H. Ostapowicz, Białystok 2013, [https://repozytorium.uwb.edu.pl/jspui/bitstream/11320/13375/1/U\\_Golaszewska\\_Kaczan\\_Kapital\\_ludzki\\_i\\_kapital\\_spoleczny.pdf](https://repozytorium.uwb.edu.pl/jspui/bitstream/11320/13375/1/U_Golaszewska_Kaczan_Kapital_ludzki_i_kapital_spoleczny.pdf) [02.08.2021].
- 70) Graniszewski L., *Rola kapitału społecznego w stosunkach pracy i przedsiębiorczości*, „LABORet EDUCATIO”nr 4/2016, s. 41-55.
- 71) Grant A.M., *A personal perspective on professional coaching and the development of coaching psychology*, „International Coaching Psychology Review” nr 1(1)/2006.
- 72) Green Ch.D., *Psychology strikes out: Coleman R. Griffith and the Chicago Cubs*, „History of Psychology” 6(3), 2003, s. 267-283.
- 73) Griffith C., *Getting Ready to Coach*, [w:] *Essentials Readings in Sport and Exercise Psychology*, red. D. Smith, M. Bar-Eli, Champaign: Human Kinetics 2007.
- 74) Grootaert Ch., van Bastelaer T., *Conclusion: measuring impact and drawing policy implications*, [w:] *The Role Of Social Capital in Development. An Empirical Assessment*, New York: Cambridge University Press, 2002, s. 341- 349.
- 75) Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie – koncepcje, narzędzia, zastosowania*, Kraków: Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer 2009.
- 76) Grzanka I., *Kapitał społeczny w relacjach z klientami*, Warszawa 2009.

- 77) Hanifan L.J., *The Rural School Community Center*, „Annals of the American Academy of Political and Social Science” Vol. 67, s. 130-138.
- 78) Hubbell K., Emery, M. *Guiding Sustainable Community Change. An Introduction to Coaching*, <https://www.aecf.org/resources/guiding-sustainable-community-change> [10.08.2022].
- 79) *ICF Global Coaching Client Study. Executive Summary April 2009*.
- 80) *ICF Global Consumer Awareness Study (2017)*, International Coach Federation, PWC.
- 81) *Jakość życia i kapitał społeczny w Polsce. Wyniki badania spójności społecznej 2018*, Warszawa 2020.
- 82) Janik-Lis D., Kupaj L., *Kultura coachingowa w jednostkach administracji samorządowej – wybrane zagadnienia*, [w:] *Samorzady wobec wyzwań współczesności*, red. P. Rogalski, Lublin: Wydawnictwo Norbertinum 2022.
- 83) Janik-Lis D., *Nowa perspektywa finansowania 2021-2027. Wykorzystanie coachingu jako mechanizmu wsparcia kapitału ludzkiego w obszarze edukacji i podnoszenia kompetencji dopasowanych do potrzeb nowoczesnej gospodarki*, [w:] *Współczesne trendy w zarządzaniu*, red. M. Mazur, Warszawa: Wydawnictwo AEH 2022.
- 84) Januszek H., *Kapitał społeczny na rynku pracy*, „Zeszyty Naukowe / Akademia Ekonomiczna w Poznaniu” nr 24/2004, s. 33-43.
- 85) Jarecki W., *Koncepcja kapitału ludzkiego* [w:] *Kapitał ludzki w gospodarce*, Szczecin: Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego 2003.
- 86) Jurek P., *Metody pomiaru kompetencji zawodowych*, „Zeszyt informacyjno-metodyczny doradcy zawodowego” Nr 54/2012.
- 87) Juszczak S., *Edukacja, wiedza i umiejętności jednostki w zmieniającym się społeczeństwie*, „Chowanna” 2(29)/2007, s. 16-36.
- 88) *Kapitał ludzki jako wartość firmy. Narzędzie Pomiaru Kapitału Ludzkiego – wdrożenie, analiza i wnioski*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2015, [https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/parp%20\\_%20kapital%20ludzki\\_\\_mm.pdf](https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/parp%20_%20kapital%20ludzki__mm.pdf) [02.08.2021].
- 89) Kaplan R.S., Norton D. P., *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działania*, Warszawa: Wydawnictwo PWN 2001
- 90) Kiersztyn A., *Kapitał społeczny – ideologiczne konteksty pojęcia*, „Zeszyty Naukowe / Akademia Ekonomiczna w Poznaniu” nr 58/2005, s. 42-52.
- 91) Klimczok M., Tomczyk A., *Zarządzanie wiedzą – współczesna koncepcja zarządzania przedsiębiorstwem*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas” nr 2/2012, s. 165-174.

- 92) Knack S., *Social Capital, Growth and Poverty: A Survey of Cross-Country Evidence*, „Social Capital Initiative Working Paper” No. 7, 1999.
- 93) Konarski S., *Kluczowe znaczenie kompetencji społeczno-psychologicznych we współczesnych koncepcjach i praktyce systemów edukacji ekonomistów i menedżerów*, [w:] *Kompetencje społeczno-psychologiczne ekonomistów i menedżerów*, red. S. Konarski, Warszawa: SGH 2006, s. 7-21.
- 94) Kornacka-Skwara E., *Wykorzystanie narzędzi coachingowych do kształtowania kompetencji społecznych studenta*, „Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie” t. XXV/2016, s. 323-334.
- 95) Kosman T., *Założenia Terapii Skoncentrowanej na Rozwiązaniach (TSR)*, „Warmińsko-Mazurski Kwartalnik Naukowy, Nauki Społeczne”, 1/2013, s. 9-26.
- 96) Kostro K., *Kapitał społeczny w teorii ekonomicznej*, „Gospodarka Narodowa” nr 7–8, 2005, s. 1-28.
- 97) Koszałka A., *Coaching jako niedyrektywna forma wsparcia osób dorosłych w rozwoju kariery*, „Dyskursy Młodych Andragogów” Nr 18 (2017), s. 159-170.
- 98) Kotarski H., *Kapitał ludzki i kapitał społeczny a rozwój województwa podkarpackiego*, Rzeszów: Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego 2013.
- 99) Kozielska J., *Perspektywy i nowe rozwiązania w doradztwie zawodowym. Coaching jako narzędzie pracy doradców zawodowych w kontekście idei lifelong learningu*, „Studia Edukacyjne” 2015, nr 37, [https://repozytorium.amu.edu.pl/bitstream/10593/14443/1/SE\\_37\\_2015\\_Kozielska.pdf](https://repozytorium.amu.edu.pl/bitstream/10593/14443/1/SE_37_2015_Kozielska.pdf) [01.08.2022].
- 100) Kraczla M., Wiązek-Staśko A., *Coaching jako nowoczesna metoda rozwoju kadry kierowniczej*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” Tom XVII Zeszyt 1/2016, s. 239-252.
- 101) Krishna A., Uphoff N., *Mapping and measuring social capital through assessment of collective action to conserve and develop watersheds in Rajasthan, India*, [w:] *The Role of Social Capital in Development. An Empirical Assessment*, red. Ch. Grootaert, T. van Bastelaer, Cambridge: Cambridge University Press.
- 102) Król H., Ludwicyński A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Warszawa: PWN 2006.
- 103) Krzyminiewska G., *Znaczenie zaufania w tworzeniu kapitału społecznego. Ekonomiczny i społeczny wymiar zjawiska*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 65(2), 2003, s. 221-227.

- 104) Krzyminiewska G., *Znaczenie zaufania w tworzeniu kapitału społecznego. Ekonomiczny i społeczny wymiar zjawiska*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” Zeszyt 2, 2003.
- 105) Kucharczyk-Capiga J., *Korzystna zmiana. Jak wdrożyć kulturę coachingową w organizacji*, „Personel i zarządzanie” nr 1(322)/2017, s. 16-19.
- 106) Lee S.H., Wong P.K., Chong Ch.L., *Human and Social Capital Explanations for R&D Outcomes*, „IEEE Transactions on Engineering Management” Vol. 52, No. 1, 2005, s. 59-67.
- 107) Lencioni P., *The Five Dysfunctions of the Team*, San Francisco: Willey Imprint 2002.
- 108) Libertowska A., *Kapitał społeczny w rozwoju społeczeństwa informacyjnego*, „Optimum. Studia Ekonomiczne” nr 4(64).
- 109) Lin N., *Social capital. A Theory of Social Structure and Action*, Cambridge University Press 2001.
- 110) Ludwicyński A., Król H., *Zarządzanie zasobami ludzkimi, tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Warszawa: PWN 2008.
- 111) M. Golińska-Pieszyńska, *Polityka wiedzy a współczesne procesy innowacyjne*. Warszawa: Scholar 2009.
- 112) M. Oleś, *Asertywność u dzieci*, Lublin: Towarzystwo Naukowe KUL 1998.
- 113) Makowski K., *Kapitał ludzki w skali mikroekonomicznej*, „Monografie i Opracowania. Szkoła Główna Handlowa” nr 470, 2000, s. 7-37.
- 114) Makuch M., *Kapitał ludzki – próba definicji*, [w:] *Kapitał ludzki i społeczny. Wybrane problemy teorii i praktyki*, red. D. Moroń, Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego 2009.
- 115) Marciniak Ł.T., *Pojęcie i odmiany coachingu* [w:] *Coaching teoria, praktyka, studia przypadków*, red. M. Sidor-Rządkowska, Kraków: Wolters Kluwer 2009.
- 116) Marody M., *Sens teoretyczny a sens empiryczny pojęcia postawy*, Warszawa: PWN 1976.
- 117) Matysiak A., *Kapitał jako proces*, „Zeszyty Naukowe. Polskie Towarzystwo Ekonomiczne” nr 6/2008, s. 85-101.
- 118) Matysiak A., *Wpływ kapitału społecznego na mechanizm rynkowy*, „Ekonomista” nr 4, 2000, s. 517-540.
- 119) Matysiak E., *Źródła kapitału społecznego*, Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej 1999.

- 120) Maynard S.L., *ADD coaching: Catalyst for success*, „The ADD/ADHD Gazette” March 1999.
- 121) Mazurkiewicz A., *Kapitał ludzki w procesie kształtowania sprawności organizacji*, Rzeszów: Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego 2010.
- 122) *Mentoring w praktyce polskich przedsiębiorstw. Analiza danych i dokumentów zastanych (desk – research)*, Warszawa: Polskie Stowarzyszenie Mentoringu 2013, <https://badania.parp.gov.pl/files/74/75/726/19443.pdf> [30.08.2020].
- 123) Mesjasz J., *Coaching jako narzędzie wspierania talentów trenerskich*, „Forum Oświatowe” 2(49), <https://forumoswiatowe.pl/index.php/czasopismo/article/view/63/75> [15.07.2022].
- 124) Mincer J., *Investment in Human Capital and Personal Income Distribution*, „Journal of Political Economy” Vol. 66, No. 4.
- 125) Mockało Z., *Kapitał społeczny w pracy-definicje, idea i przegląd badań*, „Bezpieczeństwo Pracy – Nauka i Praktyka” 10/2015, s. 16-19.
- 126) Mockało Z., *Kapitał społeczny*, <https://m.ciop.pl/CIOPPortalWAR/file/79794/Kapital-spoeczny-w-pracy-IP17.pdf>, [14.07.2022].
- 127) Myjak T., *Inwestowanie w kapitał ludzki jako warunek zatrzymania pracowników w organizacji opartej na wiedzy*.
- 128) Niklewicz-Pijaczyńska M., Wachowska M., *Wiedza-Kapitał Ludzki-Innowacje*, Wrocław 2012.
- 129) Nonaka A.J., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Warszawa: Poltext 2000.
- 130) North D., *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, New York: Cambridge University Press 1990.
- 131) O'Connor J., Lages A., *How Coaching Works: The Essential Guide to the History and Practice of Effective Coaching*, London 2007.
- 132) O'Donohue W.T., Fisher J.E., *Cognitive Behavior Therapy: Applying Empirically Supported Techniques in Your Practice*, Hoboken: John Wiley & Sons Inc. 2008.
- 133) *OECD Guidelines on Measuring Trust*, Paris: OECD Publishing 2017, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264278219-en>.
- 134) Ogbu J.U., *Investment in Human Capital: Education and Development in Stockton, California and Gwembe, Zambia [w:] Opportunity, Constraint, and Change: Essays in Honor of Elizabeth Colson*, red. J. Glazier, M. Lowy, K.T. Molohon, The Kroeber Anthropological Society Papers, 1984.

- 135) Ostrom E., *Social Capital: A Fad or a Fundamental Concept?*, [w:] *Social capital. A multifaced perspective*, red. P. Dasgupta, I. Serageldin, The World Bank Publications, Washington, DC 2001, s. 172-214.
- 136) Parsloe E., *Coaching i mentoring*, Warszawa: Wydawnictwo Petit 2006.
- 137) Penc J., *Role i umiejętności menedżerskie*, Warszawa: Difin 2005.
- 138) Pfefferman N., Hulsmann M., *Communication of Innovation: Marketing, Diffusion and Frameworks*, [w:] *Strategies and Communications for Innovations*, red. N. Pfefferman, M. Hulsmann Springer, 2011.
- 139) Pigou A.C., *A Study in Public Finance*, „The Economic Journal” Volume 39, Issue 153, s. 78–83.
- 140) Popiołek K., *Pojęcie i istota life coachingu* [w:] *Coaching teoria, praktyka, studia przypadków*, red. M. Sidor-Rządowska, Kraków: Wolters Kluwer 2009.
- 141) Portes A., *Social capital. Its origins and applications in modern sociology*, „Annual Review of Sociology” Vol. 24, 1998, s. 1-24.
- 142) Projekt Umowy Partnerstwa dla realizacji Polityki Spójności 2021-2027 w Polsce.
- 143) Przybysz J., Sauś J., *Kapitał społeczny – Szkice socjologiczno-ekonomiczne*, Poznań: Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej 2004.
- 144) Putnam R., *Samotna gra w kręgle. Upadek i odrodzenie wspólnot lokalnych w Stanach Zjednoczonych*, Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne 2008.
- 145) Putnam R., *Better together. Restoring the American community*, New York: Simon & Schuster 2003.
- 146) Putnam R., *Bowling alone: the Collapse and Revival of American Community*, New York: Simon & Schuster 2001.
- 147) Putnam R., *Demokracja w działaniu*, Kraków: Wydawnictwo Znak 1995,
- 148) Putnam R., *Demokracja w działaniu. Tradycje obywatelskie we współczesnych Włoszech*, Kraków: Wydawnictwo Znak 1995.
- 149) Putnam R., *Making Democracy Work: Civic Tradition in Modern Italy*, Princeton University Press 1993.
- 150) Putnam R., *Tunning in, tuning out. The strange disappearance of social capital in America*, “Political Science and Politics” Vol. 28, No. 4(1995), s. 664-683.
- 151) *Raport Izby Coachingu - Geneza Coachingu*, Warszawa 2019.
- 152) *Raport. Kapitał społeczny i zaufanie w polskim biznesie 2015*.
- 153) Rogers J., *Coaching podstawy umiejętności*, Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne 2016.

- 154) Rogers J., *Coaching podstawy umiejętności*, Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne 2016.
- 155) Rogers J., *Coaching podstawy umiejętności*, Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne 2016.
- 156) Rymsza A., *Klasyczne koncepcje kapitału społecznego*, [w:] *Kapitał społeczny. Ekonomia społeczna*, red. T. Kaźmierczak, M. Rymsza, Warszawa: Instytut Spraw Publicznych 2007.
- 157) Rzycka O., Porosło W., *Menedżer coachem. Jak rozmawiać, by osiągnąć rezultaty*, Warszawa: Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska 2012.
- 158) Sagan I., *Współczesne studia regionalne – teoria i metodologia, a także praktyka*, „Studia Regionalne i Lokalne” nr 2(16)/2004, s. 25-39.
- 159) Samul J., *Definicje kapitału ludzkiego w ujęciu porównawczym*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach” Nr 96/2013, s. 195-204.
- 160) Schuller T., S. Baron, J. Field, *Social capital: A review and critique*, [w:] *Social Capital*, red. T. Schuller, S. Baron, J. Field, Oxford: Oxford University Press 2000.
- 161) Shane S., *Why do some societies invent more than others?*, „Journal of Business Venturing” No.7, s. 9-46.
- 162) Sidor-Rządowska M., *Zastosowanie coachingu w przedsiębiorstwie – szanse i zagrożenia*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 37(4), 45-53.
- 163) Sierocińska K., *Kapitał społeczny. Definiowanie, pomiar i typy*, „Studia Ekonomiczne” nr 1 (LXVIII) 2011, s. 69-86.
- 164) Smith A., *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów. Tom.1*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN 2011.
- 165) Smółka P., *Kompetencje Społeczne. Metody pomiaru i doskonalenia umiejętności interpersonalnych*, Warszawa: Wolters Kluwer 2016.
- 166) Sobczak A., *Teorie kapitału ludzkiego – konteksty edukacji i rynku pracy* „Przegląd Pedagogiczny” nr 2 (21), s. 273-283.
- 167) Sozańska D., *Edukacja ustawiczna dorosłych*, „Polish Journal of Continuing Education” nr 2(93)/2016.
- 168) Stachowicz J, Stachowicz-Stanusch A., *Klasy – współczesną i przyszłościową formą organizacji potęgujące wiedzę i wartości*, „Organizacja i Zarządzanie” nr 4(16), s. 7-35.
- 169) Starr J., *Coaching: procesy, zasady, umiejętności*, Warszawa: PWE 2005.
- 170) *Strategia Rozwoju Kapitału Ludzkiego*, Ministerstwo Rozwoju, Pracy i Technologii, Warszawa 2020.

- 171) Summerall P., Levin M., *Giants: What I learned about life from Vince Lombardi and Tom Landry*, Hoboken: John Wiley and Sons Inc. 2010.
- 172) Summerall P., Levin M., *Giants: What I learned about life from Vince Lombardi and Tom Landry*, Hoboken: John Wiley and Sons Inc. 2010.
- 173) Szczepański M., *Kapitał społeczno-kulturowy a rozwój lokalny i regionalny*, Tychy: Śląskie Wydawnictwa Naukowe 2000.
- 174) Szopik-Depczyńska K., Korzeniewicz W., *Kapitał ludzki w modelu wartości przedsiębiorstwa*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” Nr 24/2011, s. 177-204.
- 175) Sztaudynger J.J., *Modyfikacje funkcji produkcji i wydajności pracy z zastosowaniami*, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego 2003.
- 176) Sztaudynger J.J., *Wzrost gospodarczy a kapitał społeczny, prywatyzacja i inflacja*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN 2005.
- 177) Sztompka P., *Kapitał społeczny. Teoria przestrzeni międzyludzkiej*, Kraków: Wydawnictwo ZNAK 2016.
- 178) Sztompka P., *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Kraków: Wydawnictwo Znak 2012.
- 179) Sztompka P., *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Kraków: Wydawnictwo Znak 2007.
- 180) Sztumski J., *Kapitał społeczny jako wartość szczególnie istotna w życiu społecznym*, [w:] *Kapitał społeczny we wspólnotach*, red. H. Januszek, Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej 2005, s. 53-58.
- 181) Szymańska E., Grzegorzczak A., *Czynniki kształtowania kapitału społecznego w organizacji*, „Zeszyty Naukowe WSP” nr 4/2017, s. 6-23.
- 182) Świeży M., *Psychologia dla coachów*, Warszawa: Wolters Kluwer 2020.
- 183) Tatariewicz W., *Historia filozofii. Filozofia starożytna i średniowieczna. Tom I*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN 2011.
- 184) *The Well Being of Nations. The role of human and social capital*, OECD, Paryż 2001.
- 185) Theiss M., *Krewni – Znajomi – Obywatele. Kapitał społeczny a lokalna polityka społeczna*, Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek 2012.
- 186) Thomas W.J., Znaniecki F., *Polish Peasant in Europe and America*, Boston 1918 - 1920, t. I.
- 187) Thorpe S., Clifford J., *Podręcznik coachingu*, Poznań: Wydawnictwo Rebis 2011.
- 188) Trutkowski C., Mandes S., *Kapitał społeczny w małych miastach*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar 2005.

- 189) Turner J.H., *The formation of social capital*, [w:] *Social capital. A multifaced perspective*, red. P. Dasgupta, I. Serageldin, The World Bank Publications, Washington, DC 2001, s. 94-146.
- 190) Tushman M.L., O'Reilly III Ch. A., *Winning through innovation: a practical guide to leading organizational change and renewal*, Boston: Harvard Business School Press 2002.
- 191) Tuziak B., *Kapitał społeczny lokalnych wspólnot samorządowych*, [https://www.ur.edu.pl/files/ur/import/Import/2013/11/39\\_tuziak.pdf](https://www.ur.edu.pl/files/ur/import/Import/2013/11/39_tuziak.pdf) [10.07.2021].
- 192) Umowa Partnerstwa dla Realizacji Polityki Spójności 2021-2027 w Polsce, Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej, Warszawa 2022.
- 193) Wallace C., Shmulyar O., Bedzir V., *Investing in Social Capital: The Case of Small-Scale, Cross – Boarder Traders in Post-Communist Central Europe*, „International Journal of Urban and Rural Research” 23(4), 1999, s. 751-770.
- 194) Walzer M., *Radical Principles*, New York: Basic Book 1980.
- 195) Welfe W., Sabanty L., W. Florczak, *Szacunek kapitału ludzkiego*, „Wiadomości Statystyczne” nr 5, 2001.
- 196) Weresa M.A., *Wpływ handlu zagranicznego i inwestycji bezpośrednich na innowacyjność polskiej gospodarki*, Warszawa: Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej 2002.
- 197) Whitmore J., *Coaching for performance*, Boston: NB 2002.
- 198) Whitmore J., *Coaching. Trening efektywności. Rozwój potencjału ludzkiego w oparciu o model grow zasady oraz praktyka coachngu i przywództwa*, Poznań: Abedik, 2011.
- 199) Wilson C., *Nowy coaching biznesowy*, tłum. Magda Witkowska, Warszawa: MT Biznes Sp. z o.o. 2015.
- 200) Withmore J., *Coaching Trening efektywności*, Warszawa: Wydawnictwo G+J Gruner+Jahr 2011.
- 201) Włodarski W., *Zarządzanie kapitałem społecznym*, „Zeszyty Naukowe WSDG” nr 19.
- 202) Wniosek na podstawie analizy dokumentu Strategia Rozwoju Kapitału Społecznego 2030, Załącznik do uchwały nr 155 Rady Ministrów z dnia 27 października 2020 r. (poz. 1060).
- 203) Wnuk-Lipiński E., *Demokratyczna rekonstrukcja*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN 1996.
- 204) Woolcock M., *Social Capital*, [w:] *Encyclopedia of Community*, London: Sage, 2003.
- 205) Woolcock M., *The Place of Social Capital In Understanding Social and Economic Outcome*, „CanadianJournal of Policy Research” 2001, Vol. 2, no. I.

- 206) *Wprowadzenie do coachingu*, Materiały szkoleniowe przygotowane przez Szkołę Liderów dla uczestników i uczestniczek warsztatów coachingowych w ramach projektu *Przywództwo i zarządzanie w oświacie*.
- 207) *Wprowadzenie do coachingu*. Materiały szkoleniowe przygotowane przez Szkołę Liderów dla uczestników i uczestniczek warsztatów coachingowych w ramach projektu *Przywództwo i zarządzanie w oświacie*, Ośrodek Rozwoju Edukacji.
- 208) Zarycki T., *Kapitał społeczny a trzy polskie drogi do nowoczesności*, „Kultura i Społeczeństwo” XLVIII, nr 2, 2004, 45-65.
- 209) Zemełka A.M., *Wczesna historia coachingu: poszukiwanie definicji i interferencji idei*, „Forum Oświatowe” 28(2) 2016, <https://forumoswiatowe.pl/index.php/czasopismo/article/view/439/300> [14.03.2022].
- 210) Zeus P., Skiffington S., *The Coaching at Work Toolkit: A Complete Guide to Techniques and Practices*, Columbus: Mc-Graw-Hill 2022.
- 211) Zintegrowana Strategia Umiejętności 2030 (część szczegółowa) Polityka na rzecz rozwijania umiejętności zgodnie z ideą uczenia się przez całe życie, Załącznik do uchwały nr 195/2020 Rady Ministrów z dnia 28 grudnia 2020 r.
- 212) Żukowska J., *Naukowe ujęcie coachingu*, [w:] *Człowiek w organizacji. Teoria i praktyka*, red. P. Wachowiak, Warszawa: Wydawnictwo SGH 2012.

## **Netografia**

- 1) *Co ma coaching do zespołów?*, <https://hrpolska.pl/rozwoj/czytelnia/co-ma-coaching-do-zespolow>[10.10.2022].
- 2) *Co to jest coaching kariery zawodowej? W jakich sytuacjach przydaje się coaching kariery zawodowej?*, <https://be-master.pl/coachingowy-panel-ekspertow-coaching-kariery-zawodowej> [10.10.2022].
- 3) *Co to jest coaching kariery zawodowej? W jakich sytuacjach przydaje się coaching kariery zawodowej?*, <https://be-master.pl/coachingowy-panel-ekspertow-coaching-kariery-zawodowej> [10.10.2022].
- 4) *Coaching edukacyjny*, <http://coachingedukacyjny.edu.pl/> [09.12.2023].
- 5) *Coaching profesję rozwoju społecznego*, <https://www.izbacoachingu.com/o-izbie/> [04.12.2023].
- 6) *Coaching*, <https://icf.org.pl/> [17.01.2022].
- 7) *Coaching*, <https://www.izbacoachingu.com/standardy/> [05.04.2022].

- 8) *Definicja coaching*, <https://emccpoland.org/2019/12/11/definicja-coachingu/> [05.04.2022].
- 9) *Dorota Jaworska – coaching*, <https://djaworska.com/> [15.12.2023].
- 10) *Efektywność coachingu w świetle badań naukowych*, <https://annabogusz.pl/efektywnosc-w-coachingu/> [01.08.2022].
- 11) *Human Skills otrzymała trzeci raz wyróżnienie firmy szkoleniowej roku*, <https://www.humanskills.pl/klienci/referencje/> [07.12.2023].
- 12) J. Gawrońska, *Coaching i jego początki*, <https://joannagawronska.pl/coaching-i-jego-poczatki/> [15.03.2022].
- 13) *Kluczowe kompetencje*, <https://icf.org.pl/kompetencje/> [04.12.2023].
- 14) *Leadership Coaching for Community Leaders & Changemakers*, <https://callingsandcourage.com/leadership-coaching-for-social-change/> [11.08.2022].
- 15) M. Kubit, *Kapitał społeczny*, [https://mfiles.pl/pl/index.php/Kapita%C5%82\\_spo%C5%82eczny](https://mfiles.pl/pl/index.php/Kapita%C5%82_spo%C5%82eczny) [10.09.2022].
- 16) *Mówią o mnie*, <https://mariaruszel.com/pl/#mowia-o-mnie> [09.12.2023].
- 17) *Nasi klienci i referencje*, <https://trainbrain.com.pl/o-nas/nasi-klienci-i-referencje/> [07.12.2023].
- 18) *Opinie i rekomendacje*, <https://meritum-coaching.pl/opinie.html> [07.12.2023].
- 19) *Opinie i wrażenia moich klientów*, <https://iwonagrochowska.com/opinie/> [07.12.2023].
- 20) *Opinie*, <http://coachingedukacyjny.edu.pl/opinie/> [09.12.2023].
- 21) *Opinie*, <https://coachstudio.com.pl/opinie/> [07.12.2023].
- 22) Pobiedzińska J., *Talent – na czym polega według ekspertów od testu Gallupa?*, <https://zwierciadlo.pl/psychologia/9708,1,talent--na-czym-polega-wedlug-ekspertow-od-testu-gallupa.read> [10.10.2023].
- 23) *Referencje*, <https://www.traininghouse.pl/referencje/> [12.12.2023].
- 24) *Rodzaje coachingu: przegląd terminologii*, <https://coaching.synapsis.pl/Rodzaje-coachingu-przeglad-terminologii/> [14.07.2022].
- 25) *Social Inclusion*, The World Bank <https://www.worldbank.org/en/topic/social-inclusion> [11.08.2022].
- 26) *Szkolenia dla firm*, [https://www.szkolenia-menedzerskie.pl/szkolenia\\_dla\\_firm.php](https://www.szkolenia-menedzerskie.pl/szkolenia_dla_firm.php) [07.12.2023].
- 27) *Szkoła Coachów of Coaching The Art & Science of Coaching* [04.12.2023].
- 28) *Teaching life skills to reduce stress*, Observer, <https://www.observerlocalnews.com/news/2015/dec/05/teaching-life-skills-reduce-stress/> [11.08.2022].

- 29) *Warto spróbować coachingu w edukacji*, <https://www.prawo.pl/oswiata/coaching-w-edukacji-czy-i-jak-stosowac,456934.html> [05.02.2023].
- 30) *What is Social Capital?*, The World Bank, [https://web.worldbank.org/archive/website01360/WEB/0\\_\\_CO\\_10.HTM](https://web.worldbank.org/archive/website01360/WEB/0__CO_10.HTM)[10.07.2021].
- 31) *Youth, Peace and Security Fund*, <https://documents.sfcg.org/the-youth-peace-and-security-fund>[11.08.2022].

### **Netografia wykorzystana w badaniu desk Research**

- 1) <http://ekrok.pl/referencje/>
- 2) <http://personelsystem.pl/>
- 3) <http://www.coachingkariera.com.pl/o-mnie>
- 4) <http://www.coachu.pl/>
- 5) <https://4value.com.pl/o-nas/>
- 6) <https://anacco.pl/anacco-sebastian-trzaska-opinie-rekomendacje/>
- 7) <https://annabogusz.pl/efektywnosc-w-coachingu/>
- 8) <https://avokado.org.pl/o-nas/>
- 9) <https://avokado.org.pl/success-story-projektow-rozwojowych/>
- 10) <https://bizyou.pl/produkty/zdalny-coaching-menedzerski/>
- 11) <https://brainstorm.biz.pl/o-firmie>
- 12) <https://burnout-aid.eu/pl/30>
- 13) <https://coachingirekrutacja.pl/oferta/>
- 14) <https://coachstudio.com.pl/>
- 15) <https://cultureshock.pl/pl/oferta/>
- 16) <https://djaworska.com/oferta/>
- 17) <https://eduaction.pl/onas/>
- 18) <https://franciszkażot.pl/o-mnie/>
- 19) [https://growthadvisors.pl/coaching/?gad\\_source=1&gclid=EAIaIQobChMI1aWm-fnSggMV0DsGAB0D-QFgEAAAYBCAAEgL4G\\_D\\_BwE](https://growthadvisors.pl/coaching/?gad_source=1&gclid=EAIaIQobChMI1aWm-fnSggMV0DsGAB0D-QFgEAAAYBCAAEgL4G_D_BwE)
- 20) <https://ibd.pl/coaching/>
- 21) <https://icf.org.pl/kompetencje/>
- 22) <https://iwonagrochowska.com/>
- 23) <https://janklusak.pl/>
- 24) <https://leadersheep.com.pl/>
- 25) <https://maciejkozubik.pl/trener-biznesu-sprzedazy/>

- 26) [https://mariaruszel.com/pl/?gad\\_source=1&gclid=EAIaIQobChMI0caek7HLggMVF9SyCh1wtQACEAMYASAAEgK19vD\\_BwE](https://mariaruszel.com/pl/?gad_source=1&gclid=EAIaIQobChMI0caek7HLggMVF9SyCh1wtQACEAMYASAAEgK19vD_BwE)
- 27) <https://mental-benefits.com/#nasi-klienci>
- 28) <https://meritum-coaching.pl/o-nas.html>
- 29) <https://mps.net.pl/coaching-menedzerski/>
- 30) <https://normanbenett.pl/wp-content/uploads/2019/02/OFERTA-COACHING-INDYWIDUALNY.pdf>
- 31) <https://onadlaniej.pl/o-mnie/>
- 32) <https://pracowniadzialania.pl/uslugi/coaching-indywidualny/>
- 33) <https://pracownianovo.pl/>
- 34) <https://prodialog.pl/case-study/wellbeing-online-w-astrazeneca-pharma-poland/>
- 35) [https://romanska.com.pl/?gad\\_source=1&gclid=EAIaIQobChMInvODjMnTggMV0DsGAB0D-QFgEAAYASAAEgL4mPD\\_BwE#coaching-i-mentoring](https://romanska.com.pl/?gad_source=1&gclid=EAIaIQobChMInvODjMnTggMV0DsGAB0D-QFgEAAYASAAEgL4mPD_BwE#coaching-i-mentoring)
- 36) <https://silleo.pl/firma-szkoleniowa-slask/>
- 37) <https://submarine.wroclaw.pl/oferta/>
- 38) <https://szkolacoachingu.edu.pl/o-nas/>
- 39) <https://tealglobal.com/rekomendacje/>
- 40) <https://trainbrain.com.pl/o-nas/nasi-klienci-i-referencje/>
- 41) <https://trainbrain.com.pl/o-nas/nasi-klienci-i-referencje/>
- 42) <https://twoj.coach/o-mnie/#anna-andrysiak>
- 43) <https://vrtraining.eu/>
- 44) [https://wszechnica.uj.pl/wp-content/uploads/2023/06/The-Art-Science-of-Coaching\\_2023\\_WUJ\\_ECI.pdf](https://wszechnica.uj.pl/wp-content/uploads/2023/06/The-Art-Science-of-Coaching_2023_WUJ_ECI.pdf)
- 45) <https://www.abakano.pl/oferta/coaching-biznesowy>
- 46) <https://www.adventureforthought.com/pl/klienci/>
- 47) <https://www.adventureforthought.com/pl/o-nas/>
- 48) <https://www.ark-doradztwo.pl/coaching/>
- 49) <https://www.coachwbiznesie.pl/coach-mentor-ewa-hrehorowicz>
- 50) <https://www.erickson.edu/en/home>
- 51) <https://www.humanskills.pl/coaching/>
- 52) <https://www.intercomm.com.pl/pl/klienci-o-nas>
- 53) <https://www.inzynieriapersonalna.pl/pl/oferta/akademie/akademia-cross-coaching/>
- 54) <https://www.iteratec.com/pl/jak-pracujemy/coach/>
- 55) <https://www.izbacoachingu.com/standardy/>

- 56) <https://www.lhhpolska.pl/lhh-polska-workforce-transformation/>
- 57) <https://www.ministryofskills.com/oferta/oferta-indywidualna/>
- 58) <https://www.rmbg.pl/co-robimy/#bcoa>
- 59) <https://www.szkola-liderow.pl/programy-na-zamowienie/#coaching>
- 60) [https://www.szkolenia-menedzerskie.pl/szkolenia\\_dla\\_firm.php](https://www.szkolenia-menedzerskie.pl/szkolenia_dla_firm.php)
- 61) <https://www.traininghouse.pl/referencje/>
- 62) <https://www.witekjanowski.pl/coach-trener-wroclaw-witek-janowski>

## Aneks 1

### Zastosowanie coachingu a rozwój kapitału społecznego i ludzkiego - desk research

W niniejszym aneksie poddaję analizie dane pozyskane w ramach badania desk research, polegające na zweryfikowaniu oferty coachingu zawartej na stronach WWW wiodących organizacji coachingowych działających w Polsce, czynnie praktykujących coachów oraz firm świadczących usługi w tym zakresie.

Zakładam, że strony internetowe często pełnią rolę wizytówki organizacji, prezentując publiczności, klientom, pracownikom i partnerom informacje na temat jej działań, misji i oferty. Są one istotnym narzędziem komunikacyjnym i mogą pełnić rolę pewnego rodzaju przyrzeczenia dla jej interesariuszy, beneficjentów. W tym sensie strony WWW organizacji zajmujących się coachingiem pełnią kilka istotnych funkcji, które wspierają ich działalność i komunikację z potencjalnymi klientami. Najważniejszą z nich wydaje się być prezentacja oferty i budowanie wizerunku. Poza tym, strona internetowa, użyteczna dla beneficjentów organizacji, powinna:

1. Dostarczać kluczowych informacji o działalności coachingowej. Oznacza to, że powinna ona jasno przedstawiać zakres usług coachingowych oferowanych przez organizację. Ważnym elementem takich stron jest również prezentacja doświadczenia i kwalifikacji coachów oraz informacje o kontakcie z organizacją.
2. Być profesjonalna, to znaczy powinna mieć atrakcyjny i nowoczesny wygląd, być łatwa w nawigacji, zawierać wysokiej jakości zdjęcia i treści czy działać bezproblemowo na różnych urządzeniach.
3. Być przekonująca, czyli przekazywać korzyści płynące z coachingu, budować zaufanie do organizacji i coachów, oraz – co być może jest najważniejszą funkcją – zachęcać do podjęcia kontaktu.

Przy wyborze źródeł danych niezbędnych do analizy desk research przyjąłem następujące kryteria:

- a) doświadczenie coachów oferujących swoje usługi mierzone w liczbie przeprowadzonych godzin sesji coachingowych na poziomie minimum 100h,
- b) doświadczenie coachów oferujących swoje usługi potwierdzone referencjami lub pozytywnymi opiniami osób, instytucji oraz firm w zakresie przeprowadzonych sesji coachingowych na poziomie minimum 10 pozytywnych referencji lub opinii,

- c) renomę najbardziej rozpoznawalnych instytucji coachingowych w Polsce i na świecie liczone w latach doświadczenia na rynku.

Wyżej wymienione kryteria pozwoliły zmniejszyć liczbę analizowanych witryn i innych stron WWW do kilkudziesięciu. Łącznie dokonano analizy oferty coachingu z 62 stron WWW, z których wybrano 22 witryny dobrze reprezentujące ofertę branży coachingowej. Celem badania było poznanie prezentowanych na stronach WWW organizacji, deklaracji dotyczących zakresu ich działalności w zakresie coachingu oraz możliwości uaktywniania zasobów kapitału społecznego i ludzkiego poprzez tę metodę.

Badanie materiałów zastanych (desk research), służyć będzie w niniejszym projekcie do zbudowania kontekstu, w którym działają coachowie oraz rozpoznaniu, czy i w jakim zakresie coaching może wpływać na zasoby, które składają się na kapitał społeczny i kapitał ludzki.

Przedmiotem analizy uczyniłam następujące witryny WWW:

- 1) <https://www.erickson.edu/en/home>
- 2) [https://wszechnica.uj.pl/wp-content/uploads/2023/06/The-Art-Science-of-Coaching\\_2023\\_WUJ\\_ECI.pdf](https://wszechnica.uj.pl/wp-content/uploads/2023/06/The-Art-Science-of-Coaching_2023_WUJ_ECI.pdf)
- 3) <https://icf.org.pl/kompetencje/>
- 4) <https://www.izbacoachingu.com/o-izbie/>
- 5) <https://coachstudio.com.pl/o-firmie/>
- 6) <https://vrtraining.eu/>
- 7) <https://ibd.pl/coaching/>
- 8) <https://www.lhhpolska.pl/lhh-polska-workforce-transformation/>
- 9) <https://meritum-coaching.pl/o-nas.html>
- 10) <https://iwonagrochowska.com/>
- 11) <https://www.humanskills.pl/coaching/>
- 12) <https://coachingirekrutacja.pl/oferta/>
- 13) <https://www.coachwbiznesie.pl/business-executive-coaching>
- 14) <https://mental-benefits.com/oferta/coach-dla-firm-i-pracownikow/>
- 15) <https://trainbrain.com.pl/>
- 16) <https://www.szkolenia-menedzerskie.pl/>
- 17) <https://mariaruszel.com/pl/>
- 18) <https://szkolacoachingu.edu.pl/o-nas/lilianna-kupaj/>
- 19) <https://www.traininghouse.pl/>
- 20) <https://brainstorm.biz.pl/o-firmie>

21) <https://djaworska.com/>

22) <https://eduaction.pl/>

Powyższe witryny internetowe obejmują różnego rodzaju organizacje: od tych, które zrzeszają coachów przez organizacje działające w obszarze rozwoju i szkoleń kadry menadżerskiej po strony cenionych i popularnych coachów.

Analizując strony WWW, starałam się zbadać obecność takiej oferty w ramach coachingu, która potencjalnie może się odnosić do rozwoju jednostek, grup w zakresie zasobów stanowiących o jakości kapitału społecznego i ludzkiego.

Generalnie, strony WWW badanych organizacji, skupiają się na swojej ofercie coachingowej na kursach obejmujących różnego rodzaju coachingi (indywidualne, grupowe, menedżerskie, programy certyfikujących z coachingu itp.), zespołach realizujących programy coachingowe, generalnych korzyściach płynących z coachingu i – niekiedy – opisują typowy proces coachingowy, od pierwszego spotkania po sesje coachingowe i zakończenie program.

Na badanych stronach nie możemy znaleźć wprost odniesienia się do kapitału społecznego (i ludzkiego), choć organizacje wspominają o zasobach indywidualnych i społecznych, które mogą zmienić, udoskonalić.

Na stronie <https://www.erickson.edu/en/home> znajdujemy informacje o tym, jakich efektów uczestnicy sesji realizowanych przez organizacje, mogą oczekiwać. W zakresie zasobów kapitału społecznego są to:

- wiedza i umiejętności, metody potrzebne do praktykowania rozwoju zespołu,
- umiejętność stworzenia bezpiecznej przestrzeni dla otwartych i uczciwych interakcji,
- umiejętność postrzegania zespołu jako pojedynczego podmiotu o wspólnej tożsamości,
- umiejętność wyrażania przez członków zespołu, obaw, przekonań, nadziei i sugestii,
- budowanie komunikacji zachęcającej do uczestnictwa i i wkład wszystkich członków zespołu,
- budowanie umiejętności współpracy z zespołem,
- refleksja nad grupowymi zasadami i normami,
- promocja skutecznej komunikacji w zespole,
- współpraca z zespołem w celu identyfikacji i rozwiązywania wewnętrznych konfliktów,
- umiejętność aktywnego włączania się i wyłączenia z dialogu w zależności od potrzeb,
- umiejętności dostrzegania, w jaki sposób przekonania i wartości członka zespołu odnoszą się do przekonań i wartości innych członków zespołu,
- umiejętności dostrzegania jak każdy członek zespołu wpływa na jego „zbiorową energię”, zaangażowanie i skupienie,

- dostrzegania werbalnych i niewerbalnych wzorców komunikacji wśród członków zespołu, w celu zidentyfikowania potencjalnych sojuszy, konfliktów i możliwości rozwoju.

Choć na stronie WWW nie wspomina się o zasobach indywidualnych czy grupowych, o kapitale społecznym i ludzkim, to wyżej wymienione umiejętności wprost odnoszą się do przestrzeni, którą coachowie w trakcie wywiadów wielokrotnie i na różne sposoby, opisywali, a które okazują się być ważnymi zasobami kapitału społecznego. Rozwój zespołu, kapitału społecznego odbywa się, gdy jego członkowie rozumieją swoje miejsce w zespole, potrafią dyskutować o jego celach, działalności, angażują się i rozwiązują konflikty.

Na badanej stronie czytamy również o zasobach indywidualnych, na których kapitał społeczny się buduje: umiejętności radzenia sobie z trudnościami (opartymi na właściwym ustaleniu celów), planowania, ustalania priorytetów, testowania własnych umiejętności i kompetencji czy efektywnego wykorzystania czasu.

Dość obszerny opis zasobów, które można udoskonalić w procesie coachingowym, odnajdujemy również na stronie [https://wszechnica.uj.pl/wp-content/uploads/2023/06/The-Art-Science-of-Coaching\\_2023\\_WUJ\\_ECI.pdf](https://wszechnica.uj.pl/wp-content/uploads/2023/06/The-Art-Science-of-Coaching_2023_WUJ_ECI.pdf). Są to: umiejętność budowania lepszych relacji z pracownikami, z otoczeniem i klientami, efektywniejsza praca zespołowa, jasność celów i określanych wartości, większa odpowiedzialność za podejmowane zobowiązania (również wobec siebie samego), odkrywanie i doświadczanie wartości; kulturowy i społeczny aspekt wartości. Podobnie jak w przypadku poprzedniej organizacji, również tutaj odnajdujemy zasoby indywidualne, które w procesie coachingowym można rozwinąć: poprawa organizacji i czasu pracy, zwiększenie równowagi i jakości życia; zadowolenie i zaangażowanie w pracę (lub przeciwdziałanie wypaleniu zawodowemu), rozwój kariery i doskonalenie kompetencji, wzrost produktywności i jakości pracy, mistrzostwo i wspieranie wytrwałości w uczeniu się, pogłębianie motywacji i praca ze strategiami motywowania siebie, stawianie wyzwań i prowokowanie, radzenie sobie z przeciwnościami, wzrost samoświadomości.

Choć powyższe zasoby są wspomniane hasłowo, to w świetle wywiadów z coachami dają nadzieję, że mogą zostać udoskonalone i przyczynić się do rozwoju kapitału społecznego i ludzkiego.

Na stronie <https://icf.org.pl/kompetencje/>, odnajdujemy w zasadzie wyłącznie informacje o możliwości doskonalenia i rozwoju zasobów indywidualnych: podejmowania wyzwań jako sposobu na pobudzenie świadomości, sposobów myślenia, preferowanych wartości, ukrytych potrzeb, pragnień i wyrażanych przekonań, zdolności wykraczania poza dotychczasowe sposoby myślenia, rozpoznania czynników, które wpływają na obecne i przyszłe schematy zachowań, myślenia i emocji.

Choć na stronie <https://www.izbacoachingu.com/o-izbie/> dominują informacje o rozwoju osobistym (motywowanie do zmiany i wspieranie rozwoju umiejętności czynnikami wpływającymi na realizację założonego celu np. motywacją, o wartościach, środowisku, organizacją pracy, równowagą pomiędzy życiem osobistym a zawodowym, realizacji celów oraz rozwoju w dziedzinie zawodowej i osobistej), to znajdujemy tam również informacje o budowaniu umiejętności i kompetencji, postaw w obszarach i celach istotnych z punktu widzenia całego zespołu. Wówczas każda osoba indywidualnie lub w interakcji z innymi uczestnikami, pracuje nad istotnymi dla siebie obszarami i celami, koncentruje się na problemach i celach istotnych z punktu widzenia budowania relacji, współpracy i zarządzania konfliktem. Tak jak na innych stronach organizacji coachingowych pojawiają się tutaj różnego rodzaju programy coachingowe: coaching przywódczy (leadership coaching), coaching umiejętności (skills coaching, sales coaching), coaching strategiczny (strategic coaching), coaching zarządczy (executive coaching), coaching kariery (career coaching), czy coaching roli (onboarding coaching). Podobnie, na stronie <https://coachstudio.com.pl/o-firmie/>, czytamy, że firma proponuje coaching indywidualny, coaching zespołowy, pojedyncze sesje coachingowe i coaching w miejscu pracy, które są przeznaczone dla menedżerów każdego szczebla, pracowników prowadzących własną działalność, wszystkich szukających równowagi w życiu osobistym i zawodowym, poszukujących motywacji i satysfakcji. Dzięki ukończeniu takiego treningu osoba będzie swobodniej prowadziła rozmowy biznesowe, odkrywała i poznawała „własne ja”, potrafiła budować dalszy plan osobistego rozwoju.

Na witrynie <https://vrtraining.eu/> znajdujemy informacje o coachingu, które koncentrują się na procesie zmieniającym nastawienie członków zespołu do zmian, aktualnych zadań lub do współpracowników, na zmianie postaw członków zespołu, które są przeszkodą w realizacji grupowych zadań. Dominują jednak treningi skupione na wzmacnianiu indywidualnych poziomów motywacji, sposobach realizacji celów zawodowych i osobistych, metodach radzenia sobie z trudnościami biznesowymi i międzyludzkimi, analizie własnych predyspozycji oraz oczekiwań zawodowych, planowaniu ścieżki kariery w kontekście własnych motywacji i alternatywnych rozwiązań.

IBD Business School (<https://ibd.pl/coaching/>), oferuje na swojej stronie różne narzędzia coachingowe, przy czym coaching rozumie jako pomoc „w poznaniu siebie, swoich ideałów, w osiągnięciu celów”. I dalej stwierdza, że jest coaching „Dialogiem między osobą coachowaną a coachem o tym, co najważniejsze w pracy i życiu prywatnym. Uczniem się poprzez słuchanie, rozważanie, zadawanie pytań, uzyskiwanie informacji”. Na stronie WWW znajdujemy informacje o coachingu pojmowanym systemowo, coachingu grupowym, gdzie

„Każda organizacja, nawet ta niewielka, to rodzaj złożonego organizmu o jawnych i ukrytych zależnościach. Dobrze przeprowadzony coaching indywidualny, a zwłaszcza grupowy, odpowiada na potrzeby i zarazem oddziałuje na resztę <organizmu>. Powinien współgrać z jego strategią i celami, nie zaburzać DNA organizacji, który określa jej kulturę”. Idea coachingu realizowana przez IBD, pokazuje jak bardzo jednostka i jej zasoby, jednostkowe umiejętności wykorzystania swojego potencjału w pracy wpływają na zasoby grupowe.

Na stronie <https://www.lhhpolska.pl/lhh-polska-workforce-transformation/> odnajdujemy interesującą refleksję nad coachingiem, jak jest postrzegany w sferze publicznej. Jeden z coachów stwierdza, że „Ostatnio podczas warsztatów menedżerskich najczęściej spotykałam się z pytaniem: <ale co to właściwie jest ten cały coaching, bo się źle kojarzy z internetem>”. Na stronie znajdujemy obszernie wyjaśnienie czym jest coaching i na czym polegają wykorzystywane przez niego metody. Ważnym aspektem coachingu jest – jak się okazuje radzenie sobie z zarządzaniem kolegami z zespołu. „To znaczy, że pracując coachingowo z menedżerami powinniśmy też pracować nad ich zespołami”. Jak to wygląda w praktyce? Na witrynie internetowej czytamy, że należy patrzeć na zespół „nie jak na zbiorowisko osób, z których każda ma swoje partykularne cele, ale na system, sprawnie działający organizm rozumiejący co jest jego rolą i jak ją realizować?”. W tym celu należy budować właściwą atmosferę, komunikację, świadomość celu, rozumieć jaki jest podział ról i odpowiedzialności w zespole. Parafrazując uwagi autorów strony do team coachingu, można powiązać go z budowaniem kapitału społecznego, gdzie patrzymy na zespoły „jak na puzzle, które dopiero złożone razem dają pełen obrazek. Wyjdźmy od pełnego obrazka”. Kapitał społeczny realizuje się w sieciach współpracy, gdzie ważną rolę odgrywają wszyscy członkowie, przy czym warto pamiętać, jak ważną rolę odgrywają liderzy, których należy pytać „jak widzą swój zespół i co w nim działa na medal, a co warto zmienić”. Na analizowanej stronie mamy również wprost odniesienie się do zasobów odpowiadających za kapitał społeczny i również za kapitał ludzki: umiejętność sprawnego dzielenia się poglądami, argumentacji, umiejętność przekazywania trudnych decyzji, skutecznego porozumiewania się z pracownikami o odmiennych stylach komunikacji, umiejętność słuchania siebie, słuchania innych oraz sprawienia, aby nas usłyszeli, efektywnego radzenia sobie z emocjami, umiejętność zaplanowania i zbudowania sieci kontaktów wewnętrznych czyli poznawania innych w organizacji. W ramach grupy LHH znajdujemy również refleksję nad różnicami między coachingiem a szkoleniem. „Gdy przyjrzymy się temu głębiej, to okazuje się, że coachingiem nazwano coś co jest treningiem, szkoleniem, poradą czy po prostu zarządzaniem. Linia jest dość cienka. Umiejętności często podobne. Różnica jest w podejściu do Klienta. W coachingu Klient jest odpowiedzialny za

stawianie celów, planowanie i podejmowanie decyzji oraz działań. Coach jest jego sprzymierzeńcem. Nie szuka słabych stron, pracuje z ludźmi, którzy czegoś chcą, jest to praca nastawiona na rozwój, na uruchomienie potencjału”.

Na stronie <https://meritum-coaching.pl/o-nas.html> odnajdujemy wiele informacji o tym czym jest coaching grupowy i jak osiągnąć efektywną współpracę zespołową. Generalnie „należy dążyć do wydobywania pomysłów i zasobów, które pochodzą od każdego członka zespołu. Dzięki temu proces pracy zespołu staje się o wiele bardziej efektywny niż przy użyciu innych form wspierania zespołów w codziennych działaniach”. Jak to osiągnąć? Budując zasoby indywidualne i zespołowe, w tym rozumienie procesu wspierania grup/zespołów w ich rozwoju, kompetencje do skutecznego prowadzenia zespołowych procesów coachingowych, sposoby diagnozowania potrzeb zespołu w kontekście realizacji zakładanych działań, rozwijając techniki wzbudzające zaangażowanie uczestników zespołu, umiejętności zarządzania konfliktami, emocjami i oporem pojawiającymi się w pracy z zespołem. W ten sposób – jak czytamy na stronie – można zbudować „system funkcjonowania organizacji, który pozwala na optymalne wykorzystanie potencjału pracownika, sprzyja zarządzaniu wiedzą w organizacji, jest podstawą budowania organizacji uczącej się”. Dzięki niemu, możliwe będzie budowanie potencjału pracowników, poprzez wspieranie i rozwijanie kompetencji, rozwijanie jednostki jako członka zespołu rozumianego „podmiotowo i całościowo (wraz z jego emocjami, motywacjami, twórczymi uzdolnieniami i niepowtarzalnością)”. To coaching – jak czytamy - stanowi najważniejszy i nie dający się niczym zastąpić czynnik dobrego funkcjonowania każdej organizacji. Ważne jest przy tym uświadomienie sobie, że przeniesienie kompetencji indywidualnych na zespół nie przebiega automatycznie, bowiem „Nosiciele tych kompetencji pod pewnymi tylko warunkami są skłonni używać ich dla dobra firmy”. Dlatego należy rozumieć naturę i percepcję człowieka, jego styl uczenia się i źródła indywidualnych potrzeb. Dzięki coachingowi można kreować kulturę organizacyjną, „wspierającej budowę organizacji uczącej się”. Informacje zamieszczone na stronie WWW pozwalają zrozumieć intencje organizacji w zakresie budowania kompetencji coachów, którzy z kolei wykorzystają je do budowania kompetencji zespołów z którymi będą współpracować.

Nie na wszystkich stronach WWW badanych organizacji możemy odnaleźć informacje na temat zasobów zespołowych, które dzięki coachingowi można rozwijać. Są raczej „słupem” ogłoszeniowym, prezentującym zespół i przyciągającym uwagę prostymi komunikatami, jak np. na stronie <https://iwonagrochowska.com/> czytamy utknęłaś w miejscu? brakuje Ci pasji? Czujesz niepokój i stres? Rozwiązanie swoim problemów możesz powierzyć naszej organizacji.

Analiza informacji, które znajdujemy na wybranych stronach WWW organizacji coachingowych wskazuje, że ich liderzy starają się odróżnić oddziaływanie coachingowe od innych typów rozwijania umiejętności, budowania wiedzy, postaw czy znaczenia norm w organizacjach. W ten sposób na stronie <https://www.humanskills.pl/coaching/> czytamy, że dzięki coachingowi „Nie zdobędziesz [...] nowych umiejętności i nie dostaniesz gotowych rozwiązań oraz przepisów na sukces”. Nieco dalej czytamy jednak, że „Rozwój zawodowy to proces stawania się lepszym pracownikiem, który może obejmować zdobywanie nowych umiejętności i wiedzy” dlatego uczestnik sesji coachingowych powinien dowiedzieć się, „które obszary wymagają rozwoju, by efektywniej realizować zadania zawodowe”. W ten sposób nie mamy jasności, czy coaching jest w stanie budować nowe umiejętności, czy też nie. Z jednej strony czytamy, że „zapewniamy narzędzia, które pomogą Ci rozwinąć Twoje umiejętności poprzez pomoc w tworzeniu bardziej efektywnej strategii przywództwa oraz zarządzaniu projektami i zespołami” z drugiej zaś dzięki współpracy z firmą „humanskills.pl” można dowiedzieć się „więcej o skutecznym budowaniu relacji biznesowych i efektywnym networkingu”, który „ma na celu zwiększenie efektywności zespołu, poprawienie atmosfery, wsparcie w realizacji konkretnego celu, konsolidację po zmianach”. W ten czy inny sposób coaching zawodowy „pozwala pielęgnować pozytywną kulturę pracy opartą na zaufaniu i wzajemnym szacunku”. Oczywiście również na tej stronie czytamy o możliwości budowania zasobów indywidualnych: umiejętności wyznaczania i osiągania celów życiowych, poznania swojego potencjału, umiejętności stawiania i realizowania celów życiowych, umiejętności budowania relacji z bliskimi, komunikowania z innymi, zyskania optymizmu i pewności siebie, zadbania o własne zdrowie i urodę, emocje i reakcje ciała.

Strona <https://coachingirekrutacja.pl/oferta/>, informuje czytelników o znaczeniu budowania sieci kontaktów. „Kontakty nie zbudują się same, trzeba je pielęgnować i budować stale. To tak jak na konferencji, podchodzisz do interesującej Cię osoby, zagajasz wymieniasz się informacjami. Możecie sobie wzajemnie pomóc, nauczyć się czegoś od siebie”. Obietnica rozwoju umiejętności budowania kontaktów, jest w istocie obietnicą budowania ważnego zasobu kapitału społecznego – sieci kontaktów wpływających na jakość współpracy.

Na kolejnych analizowanych stronach (<https://www.coachwbiznesie.pl/business-executive-coaching>, <https://mariaruszel.com/pl/>, <https://trainbrain.com.pl/>, <https://www.szkolenia-menedzskie.pl/>), czytamy generalnie o znaczeniu coachingu w zarządzaniu oraz rozwijaniu mocnych stron jednostek oraz weryfikacji, które z zadań czy funkcji pełnionych w biznesie są bliskie naszym naturalnym talentom, a które zupełnie nie. Celem takich działań jest zarządzanie zespołami w których efektywnie wykorzystuje się

potencjał własny, firmy i zespołu. Znajdujemy na nich informacje (również na stronie <https://mental-benefits.com/oferta/coach-dla-firm-i-pracownikow/>) o indywidualnych i zespołowych deficytach, niepewności i zagubieniu: „Być może wartości i przekonania, którymi się do tej pory kierowałeś przestały się sprawdzać? Być może stoisz przed dylematem życiowym i nie wiesz, którą ścieżkę obrać?”, „Pomożemy Ci lepiej zrozumieć siebie, pokonać bariery i wyłamać się z powtarzających schematów. Zaczynaj żyć po swojemu i na swoich własnych zasadach!”. Na końcu listy przeszkód w realizacji potencjału indywidualnego i grupowego znajduje się wezwanie „Dzięki konsultacjom z naszymi ekspertami, Twój pracownicy poznają instrumenty pozwalające skutecznie rozwiązywać konflikty i zapobiegać im w przyszłości”.

Na stronach organizacji coachingowych (również na stronie: <https://szkolacoachingu.edu.pl/onas/lilianna-kupaj/>), podkreśla się znaczenie indywidualnych decyzji zmierzających do rozwijania zasobów. Aby zmienić cokolwiek, niezbędna jest chęć i determinacja, dlatego czytamy, że jeśli „chcesz zarządzać talentami, rozwijać swój potencjał, ale również budować zespół w oparciu o najwyższe standardy i wartości”, wówczas takiej pomocy coachowie udzielą. Bez tej kluczowej decyzji zmiana jest niezwykle trudna, jeśli w ogóle możliwa.

Po podjęciu decyzji, możliwa jest praca nad (<https://mariaruszel.com/pl/>) „zwiększeniem szeroko pojętej wydajności życiowej. Przewyciżemy razem ograniczenia, które są przeszkodą na Twojej drodze. Poprawisz swoją komunikację z bliskimi, współpracownikami, szefem i otoczeniem. Pozbędziesz się nawyków, które Ci przeszkadzają i wypracujesz pozytywne postawy, dzięki którym osiągniesz swoje cele”. Obietnica, którą składa P. Maria Ruszel obejmuje rozwój zasobów indywidualnych i zespołowych (umiejętność określenia właściwej ścieżki zawodowej, trwałego motywowania siebie, umiejętność autoprezentacji, umiejętności przywódcze, umiejętności negocjacyjne, delegowania zadań i ustalanie priorytetów, umiejętności występowania publicznego).

Jak czytamy na wcześniejszej analizowanej witrynie internetowej, oferta coachingowa jest szeroka i obejmuje: umiejętność wpływania na motywację własną i motywowania innych, budowania postaw w relacjach z członkami rodziny i budowania relacji z innymi, podniesienie kompetencji osobistych, znalezienie motywacji do pracy i życia, podniesienie poczucia własnej wartości, rozwiązywanie problemów w związku, odkrycie swoich mocnych stron i talentów, zbudowanie poczucia własnej wartości, zarządzanie czasem, planowanie a nawet znalezienie sensu życia.

Na kolejnej stronie (<https://www.traininghouse.pl/>), czytamy o coachingu jako metodzie, która „zakłada pracę w kierunku realizacji indywidualnego potencjału danej osoby

[...] rozwija umiejętności społeczne, poprzez m.in. uświadomienie sobie wpływu własnego zachowania na innych ludzi, dzięki czemu dana osoba może w sposób świadomy zmieniać się i budować bardziej satysfakcjonujące konstruktywne relacje z otoczeniem. Coaching wspomagający pracę kierujących zespołami handlowymi pomaga im w prawidłowej analizie i ocenie sytuacji oraz pozytywnie wpływa na podejmowane decyzje i klimat pracy”.

Rozwój indywidualnej i grupowej efektywności, oferują również organizacje, prezentujące swoje portfolio na stronie <https://brainstorm.biz.pl/o-firmie> oraz <https://djaworska.com/>. Informują one, że dzięki coachingowi, można poznać swoje słabe i mocne strony, zbudować umiejętność efektywnego zarządzania swoim potencjałem, udoskonalić narzędzia organizacji własnej pracy, rozwijać wybrane kompetencje menadżerskie, umiejętności przywódcze, asertywność w pracy zawodowej, rozwinąć komunikację wewnętrzną i interpersonalną, budować zespół, autorytet czy rozwijać automotyvację i dyscyplinę pracy.

Ostatnia z analizowanych stron (<https://eduaction.pl/>), odwołuje się do indywidualnych pragnień, które dzięki sesjom coachingowym można spełnić. Dwunastopunktowa lista obejmuje „pragnienia” zmian w swoim życiu prywatnym i i businessowym, rozwoju swoich życiowych kompetencji, budowania i zwiększania pewności siebie, odkrywania swoich talentów i mocnych stron, docierania do swoich prawdziwych marzeń i potrzeb, odkrywania swoich życiowych wartości i priorytetów, budowania dobrych i głębokich relacji z innymi, wytyczania swoich celów i skutecznej ich realizacji, odnalezienia swojej motywacji i pracy nad swoją samodyscypliną, ustalenia kierunku swojego rozwoju, wsparcia przed nowymi wyzwaniami i wreszcie odnoszenia sukcesu.

Podsumowując przegląd stron WWW organizacji coachingowych, spełniają one cztery podstawowe funkcje:

1. Zawierają prezentację oferty różnych rodzajów coachingu, obszary ich specjalizacji, doświadczenie coachów, a także dostępne pakiety i ceny. Niektóre są dobrze zaprojektowane z przejrzystą strukturą i atrakcyjnymi treściami, inne natomiast zawierają przede wszystkim apele zachęcające do skorzystania z ich usług. Ostatecznie mają one przyciągnąć potencjalnych klientów i wzbudzić ich zainteresowanie coachingiem.
2. Budują wizerunek jako profesjonalnej i rzetelnej organizacji coachingowej. Z tego właśnie powodu umieszczają na stronie referencje od zadowolonych klientów, artykuły eksperckie, a także informacje o członkostwie w prestiżowych

organizacjach coachingowych, aby wzmocnić wiarygodność firmy i zaufanie potencjalnych klientów.

3. Umożliwiają kontakt z klientami online lub telefonicznie, za pomocą formularza kontaktowego, w przypadku dwóch organizacji chatu online. Na żadnej ze stron nie zamieszczono sekcji FAQ, gdzie znajdują się odpowiedzi na najczęściej zadawane pytania.
4. Pełnią wreszcie funkcję edukacyjną w zakresie coachingu, wyjaśniając czym jest coaching, jakie są jego korzyści i jak może on pomóc w rozwoju osobistym i zawodowym.

Analiza zawartości stron WWW organizacji coachingowych, wskazuje na to, że mogą one rozwijać różne zasoby kapitału społecznego, zarówno na poziomie jednostkowym, jak i społecznym.

Na poziomie jednostkowym, coaching może pomóc w budowaniu zaufania do siebie i innych. Poprzez zwiększenie samoświadomości i umiejętności komunikacyjnych, klienci coachingu mogą stać się bardziej pewni siebie i lepiej nawiązywać relacje z innymi. Coaching może także pomóc w nauce współpracy i pracy zespołowej. Poprzez ćwiczenie aktywnego słuchania, udzielania i przyjmowania konstruktywnej informacji zwrotnej, klienci coachingu mogą stać się bardziej efektywnymi członkami zespołu. Coaching może wreszcie pomóc w rozwijaniu umiejętności przywódczych. Zgodnie z deklaracjami znajdującymi się na witrynach internetowych, poprzez zwiększenie samoświadomości, umiejętności komunikacyjnych i motywacji, klienci coachingu mogą stać się bardziej efektywnymi liderami.

Na poziomie społecznym, coaching może pomóc w budowaniu kapitału społecznego w miejscu pracy poprzez wzmacnianie współpracy, komunikacji i zaufania między pracownikami. Może to prowadzić – jak wielokrotnie pisano na stronach WWW – do większej produktywności, innowacyjności i satysfakcji z pracy. Coaching może także pomóc w rozwiązywaniu konfliktów w sposób konstruktywny i pokojowy i być wykorzystywany do promowania pozytywnej zmiany społecznej. W ten sposób, poprzez wzmacnianie świadomości problemów społecznych (również w społecznościach lokalnych, w rodzinie), rozwijanie umiejętności leaderskich i budowanie kapitału społecznego, coaching może pomóc w tworzeniu zharmonizowanego, spójnego i otwartego społeczeństwa.

Charakterystykę badanych stron WWW organizacji coachingowych zawiera poniższa tabela.

Tabela 11. Analiza oferty coachingu zawarta na stronach www

Lp.	Adres strony www	Doświadczenie- Liczba przeprowadzonych godzin sesji coachingowych/ Liczba referencji bądź pozytywnych opinii w zakresie przeprowadzonej usługi/Liczba lat doświadczenia na rynku/Liczba udzielonych akredytacji/Liczba osób lub firm objętych ofertą	Czego dotyczy oferta?	Treść oferty i jej ocena
1.	<a href="https://www.erickson.edu/en/home">https://www.erickson.edu/en/home</a> <b>Erickson Coaching International</b>	Liczba lat doświadczenia na rynku – 40 lat	1. Rozwiązań biznesowych 2. Rozwiązań dla organizacji non profit 3. Rozwoju osobistego Obszary wsparcia obejmują: ➤ poszukiwania dróg samorozwoju ➤ zdobycia kompetencji, które podniosą ogólne zdolności komunikacyjne i przywódcze ➤ poprawę dobrostanu pracowników, satysfakcji z pracy i retencji pracowników ➤ zwiększania umiejętności komunikacyjnych i kultury współpracy w organizacji ➤ budowania zaufania ➤ rozwoju percepcji ➤ umiejętności adaptacyjnych ➤ pracę nad ograniczającymi przekonaniem ➤ doskonalenie strategii zarządzania przedsiębiorstwem i ogólnej produktywności w organizacji	Szeroki zakres oferty adresowanej do różnych branż i sektorów, ponad 55 tys. absolwentów na całym świecie oraz opinie zadowolonych klientów świadczą o profesjonalizacji oferty i wysokiej skuteczności popartej latami doświadczenia na rynku.  Oferta sprofilowana do klientów pracujących w różnych branżach.  Skoncentrowana na budowaniu ważnych zasobów umożliwiających tworzenie kultury organizacji.  Holistyczne podejście do zasobów ludzkich, praca z przekonaniem, wzmacnianie indywidualnych predyspozycji poprzez budzenie zaufania do posiadanych kompetencji.

			<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ zarządzania zasobami ludzkimi i projektami w oparciu o metodykę coachingową</li> <li>➤ rozwoju inteligencji emocjonalnej.</li> </ul>	Uwzględnienie pracy z inteligencją emocjonalną, która odgrywa kluczową rolę w podejmowaniu decyzji biznesowych.
2.	<a href="https://wszechnica.uj.pl/wp-content/uploads/2023/06/The-Art-Science-of-Coaching_2023_WUJ_ECI.pdf">https://wszechnica.uj.pl/wp-content/uploads/2023/06/The-Art-Science-of-Coaching_2023_WUJ_ECI.pdf</a>  <b>Wszechnica Uniwersytetu Jagiellońskiego</b>	Bazuje na filarowym kursie – The Art & Science of Coaching opracowanym przez <b>Erickson Coaching International</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Poprawy efektywności i skuteczności założonych celów zespołowych poprzez słuchanie, budowanie partnerskiej relacji oraz świadome wdrażanie potrzebnej zmiany</li> <li>2. Wspierania procesu uczenia się, wzmocnienia samodzielności i zaangażowania pracowników, budowania ich samoświadomości</li> <li>3. Nabycia kompetencji, które mogą znaleźć zastosowanie w obszarach: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ prowadzenia procesów coachingowych z klientami indywidualnymi i biznesowymi (life coaching, business coaching)</li> <li>➤ wdrażania coachingowego stylu zarządzania w organizacji</li> <li>➤ rozwoju i zarządzania talentami</li> <li>➤ rozwoju zespołów</li> <li>➤ wspierania w rozwijaniu indywidualnych kompetencji</li> <li>➤ wspierania wdrażania zmian związanych z nabywaniem nowych umiejętności w praktyce</li> <li>➤ prowadzenia rozmów ukierunkowanych na rozwój pracowników</li> <li>➤ wzmocnienia zaangażowania i budowania postawy odpowiedzialności w zespołach pracowniczych</li> </ul> </li> </ol>	<p>Oferta koncentruje się na zdobyciu praktycznych umiejętności oraz wskazuje na kompleksowość w przygotowaniu do prowadzenia coachingu w podejściu ukierunkowanym na rozwiązania. Bazuje na kursie jednej z wiodących światowych szkół coachingu.</p> <p>Podejście holistyczne uwzględniające indywidualne potrzeby klientów w kontekście realizacji celów zawodowych determinowanych przez indywidualne preferencje aksjologiczne.</p> <p>Holistyczna perspektywa budowania wewnętrznych zasobów klienta skoncentrowana na rozwijaniu indywidualnych kompetencji umożliwiających realizację praktycznych zmian w życiu osobistym i zawodowym.</p> <p>Podejście skoncentrowane na rozwiązywaniu problemów, budowaniu odpowiedzialności za podejmowane decyzji w obszarze życia indywidualnego i zawodowego.</p>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ twórczego wspierania w projektowaniu rozwiązań</li> <li>➤ zarządzania czasem</li> <li>➤ wzbogacenia warsztatu grup zawodowych pracujących z ludźmi (trenerzy, konsultanci, facylitatorzy, doradcy, psycholodzy, terapeuci, pracownicy służb medycznych)<sup>472</sup></li> </ul>	
3.	<a href="https://icf.org.pl/kompetencje/">https://icf.org.pl/kompetencje/</a>  <b>International Coaching Federation Poland</b>	Liczba coachów akredytowanych przez ICF: na świecie – 26000 w Polsce – 700	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rozwoju branży usług coachingowych w oparciu o wypracowane standardy kompetencyjne i etyczne, które w podstawowym założeniu dotyczą: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ współtworzenia relacji</li> <li>➤ efektywności w komunikowaniu się</li> <li>➤ wspieraniu uczenia się i rozwoju.<sup>473</sup></li> </ul> </li> </ol>	Organizacja ICF Poland jest częścią największej ogólnoswiatowej organizacji coachingowej zrzeszającej profesjonalnych coachów. Wyznacza standardy profesjonalnego coachingu. Oferuje rozwój kompetencji miękkich służących lepszemu porozumiewaniu się w obszarze życia indywidualnego i zawodowego.
4.	<a href="https://www.izbacoachingu.com/o-izbie/">https://www.izbacoachingu.com/o-izbie/</a>  <b>Izba Coachingu</b>	Liczba lat doświadczenia na rynku – 14 lat	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Działania na rzecz profesjonalizacji oraz rozwoju coachingu w Polsce w zgodzie z międzynarodowymi standardami etyki i metod pracy coacha</li> <li>2. Wykorzystania coachingu dla społecznego rozwoju</li> <li>3. Integracji środowisk coachingowych w Polsce</li> <li>4. Reprezentacji zrzeszonych w Izbie Członków<sup>474</sup></li> </ol>	Organizacja reprezentująca środowisko coachingowe w Polsce. Wyznacza standardy profesjonalnego coachingu. Wzmacnia kompetencje przydatne do rozwoju funkcjonowania w grupach społecznych, wspiera rozwój kompetencji miękkich poprzez dostarczenie wiedzy i umiejętność realizacji profesjonalnych zadań coachingowych.
5.	<a href="https://coachstudio.com.pl/o-firmie/">https://coachstudio.com.pl/o-firmie/</a>	Liczba lat doświadczenia na rynku – 25 lat	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Coachingu indywidualnego</li> <li>2. Coachingu zespołowego</li> <li>3. Coachingu w miejscu pracy</li> </ol>	Pozytywne opinie zadowolonych klientów i referencje skłaniają do

<sup>472</sup>Szkoła Coachów of Coaching The Art & Science of Coaching [04.12.2023].

<sup>473</sup>Kluczowe kompetencje, <https://icf.org.pl/kompetencje/>[04.12.2023].

<sup>474</sup>Coaching profesją rozwoju społecznego, <https://www.izbacoachingu.com/o-izbie/> [04.12.2023].

	<p><b>Coach Studio</b></p>	<p>Liczba godzin sesji coachingowych – 1505 h Liczba firm, które skorzystały z oferty –467</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Oferta adresowana jest do pracowników i menedżerów, kierujących własnymi firmami</li> <li>5. Oferta kierowana jest do osób indywidualnych pragnących uzyskać balans w życiu osobistym i zawodowym, wzmocnić motywację oraz doświadczyć satysfakcji z podejmowanych działań</li> <li>6. Oferta kierowana jest do osób poszukujących skutecznych rozwiązań w problemowych aspektach</li> </ol>	<p>refleksji, że uzyskali pomoc w realizacji założonych celów indywidualnych i grupowych. Wspiera rozwój indywidualnych kompetencji służących realizacji w miejscu pracy.</p> <p><i>Bardzo dobry coach. Podczas spotkań panuje przyjazna atmosfera, sprzyjająca współpracy. Już po kilku sesjach zacząłem inaczej patrzeć na pewne rzeczy, co przelożyło się na wzrost efektywności mojej, jak i całego zespołu<sup>475</sup>.</i></p> <p><i>Jestem świeżo po serii sesji coachingowych. Sesje otworzyły mi oczy na wiele aspektów życia i pracy. Pomogły zrozumieć zmiany w moim otoczeniu. Sesje polegają na znalezieniu odpowiedzi wewnątrz i wykorzystaniu tego, co w nas najlepsze. Nabrałem pewności siebie.<sup>476</sup></i></p> <p>Oferta oparta na idee workbalance, narzędzia dostosowane do indywidualnych preferencji, dążenie do poszukiwania balansu między życiem zawodowym a indywidualnym.</p>
6.	<p><a href="https://vrtraining.eu/">https://vrtraining.eu/</a></p>	<p>Liczba referencji - 48</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Executive coachingu</li> <li>2. Life coachingu</li> </ol>	<p>Wielość referencji pochodząca ze strony zróżnicowanych sektorów (biznes,</p>

<sup>475</sup>Opinie, [https://coachstudio.com.pl/opinie/\[07.12.2023\]](https://coachstudio.com.pl/opinie/[07.12.2023]).

<sup>476</sup>Ibidem.

	<b>VR TRAINING</b> <b>Nowoczesne Technologie</b> <b>Rozwoju</b>		<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Coachingu osób długotrwale bezrobotnych</li> <li>4. Coachingu grupowego</li> <li>5. Business coachingu</li> <li>6. Oferta ukierunkowana jest na wzmocnienie osób indywidualnych poprzez ustalenie planu realizacji zamierzonych celów, pracę z ograniczającymi przekonaniem oraz wsparcie w obiektywnym przeglądzie plusów i minusów problemowej sytuacji</li> <li>7. Oferta ukierunkowana jest na wsparcie osób aktywizujących długotrwale bezrobotnych (pracujących w Urzędach Pracy, Ośrodkach Pomocy Społecznej, fundacjach) i ma pokazać jak można wzmocnić motywację do aktywnego poszukiwania pracy i aktywizacji zawodowej</li> <li>8. Coaching grupowy kierowany do liderów zespołów ma za zadanie wzmocnić zmianę postaw (dostosowaną do aktualnych zadań lub współpracowników) oraz motywację i odpowiednie nastawienie do realizacji zadań</li> <li>9. Business coaching ukierunkowany jest na wsparcie w oszacowaniu zasobów własnych oraz otoczenia. Zdefiniowaniu i podjęciu odpowiednich działań do neutralizowania przeszkód i deficytów</li> <li>10. Pracy z ograniczającymi przekonaniem</li> </ol>	instytucje państwowe i publiczne, uczelnie wyższe, organizacje pozarządowe) wskazuje na efektywność i wysoką skuteczność oferty we wdrażaniu zmian. Szeroka oferta wsparcia rozwojowego różnych obszarów kompetencji potrzebnych w rozwoju osobistym i zawodowym. Kluczem jest praca z przekonaniem i emocjami klientów. Identyfikacja zniekształceń kognitywnych, które uniemożliwiają adaptacyjne zachowania w nowych warunkach, np. pracy, czy relacji interpersonalnych. Aktywizacja motywacji, zmiana postaw na bardziej adaptacyjne i służące rozwojowi.
7.	<a href="https://ibd.pl/coaching/">https://ibd.pl/coaching/</a> <b>IBD Business School</b>	Liczba lat doświadczenia na rynku – 12 lat  Liczba referencji -12	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Coachingu systemowego w biznesie (Executive coachingu, Team coachingu, Sales coachingu, wdrażania kultury coachingowej w organizacji)</li> </ol>	Z usług w ramach coachingu systemowego skorzystały firmy rozpoznawalne zarówno w polskich jak i zagranicznych środowiskach.

			<p>a) Oferta kierowana jest do: kadry zarządzającej dużymi strukturami biznesowymi, kadry menedżerskiej średniego szczebla, menedżerów (również nieznających języka polskiego) realizujących projekty w polskim biznesie, osób odpowiadających za rozwój zasobów kapitału ludzkiego w organizacjach, menedżerów w zakresie sprzedaży.</p> <p>b) Oferta ukierunkowana jest na rozwój zasobów ww. kadry synchronizując proces coachingu z potrzebami organizacji, do której przynależą.</p> <p>c) Oferta ukierunkowana jest na wzrost efektywności wyników pracy menedżera w kontekście poziomu indywidualnego i organizacji, za którą odpowiada oraz dotyczy umiejętności miękkich takich jak: skuteczne zarządzanie zasobami ludzkimi, motywowanie, rozwój pracowników, budowanie zespołów, wzmocnienie relacji oraz rozwiązywanie konfliktów.</p> <p>2. Szkoła Coachingu IBD-NMC</p> <p>a) Oferta kierowana jest do coachów, psychologów, kierowników zespołów, osób chcących zdobyć kwalifikacje coachingowe.</p> <p>b) Oferta zapewnia potrójną międzynarodową akredytację.</p> <p>c) Oferta ma za zadanie dostarczyć praktycznej wiedzy i umiejętności z zakresu coachingu, jednocześnie</p>	<p>Zaletą oferty jest to, że jest skierowana do bardzo szerokiego grona odbiorców zajmujących się pracą z ludźmi w różnych sektorach.</p> <p>Zadowolone klientów potwierdzają zamieszczone referencje, co świadczy o skuteczności oferowanego wsparcia.</p> <p>Z oferty Szkoły Coachingu IBD-NMC skorzystało ponad 1000 absolwentów.</p> <p>Oferta skierowana jest na wsparcie kompetencyjne liderów i menadżerów. Wspiera rozwój kapitału społecznego i ukierunkowuje organizację na adaptacyjne zachowania wobec turbulentnego otoczenia.</p> <p>Holistyczne podejście do zasobów ludzkich. Wsparcie kompetencyjne dla tworzenia zespołów i rozwijaniu indywidualnych predyspozycji umożliwiających skuteczne rozwiązywanie problemów.</p>
--	--	--	--	--

			przekazując tę wiedzę w sposób holistyczny.	
8.	<a href="https://www.lhhpolska.pl/lhh-polska-workforce-transformation/">https://www.lhhpolska.pl/lhh-polska-workforce-transformation/</a>  <b>LHH</b>	<p>Liczba lat doświadczenia na rynku – 20 lat</p> <p>Liczba klientów objętych wsparciem- 12000</p> <p>Liczba firm, które skorzystały z oferty – 700</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Executive business coachingu</li> <li>2. Team coachingu</li> <li>3. Coachingu interwencyjnego/kryzysowego <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Oferta kierowana jest do kadry zarządzającej( dyrektorów, kierowników, liderów) oraz pracowników.</li> <li>b) Oferta dotyczy wsparcia w nowoczesnym zarządzaniu poprzez model pracy zdalnej.</li> <li>c) Oferta dotyczy wsparcia w efektywności podejmowanych działań w obszarze biznesowym i osobistym (godzenia celów, wyników pracy), zrozumienia mechanizmów zachowań, wzmocnienia automotywacji.</li> <li>d) Oferowane wsparcie dotyczy tematów emocji własnych oraz w relacjach z innymi-ichrozpoznawania i reagowania.</li> <li>e) Oferowane wsparcie dotyczy tematów związanych ze współpracą i komunikacją (np. współpracy online, komunikacji międzypracowniczej, komunikacji w pracy projektowej).</li> </ol> </li> </ol>	<p>Zadowolenie klientów potwierdzone pozytywnymi opiniami oraz mnogość firm, które skorzystały z oferty świadczy o skuteczności oferowanego wsparcia.</p> <p>Szeroka grupa odbiorców, nastawienie na wsparcie kompetencyjne, dostarczenie stosownej do zapotrzebowania klientów wiedzy deklaratywnej i proceduralnej.</p> <p>Wsparcie psychologiczne oraz trening umiejętności rozpoznawania przekonań i emocji.</p> <p>Wsparcie dla rozwoju kompetencji interpersonalnych, zwłaszcza komunikacyjnych potrzebnych w różnych obszarach funkcjonowania.</p>
9.	<a href="https://meritum-coaching.pl/o-nas.html">https://meritum-coaching.pl/o-nas.html</a>  <b>Meritum Training</b> <b>Szkoła Coachów Meritum</b>	<p>Liczba godzin pracy coachingowej – 16000 h</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Coachingu zespołowego <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Oferta adresowana jest do coachów, ucząca zastosowania coachingu w pracy zespołowej poprzez rozwijanie kluczowych kompetencji niezbędnych w pracy z grupami i zespołami.</li> </ol> </li> </ol>	<p>Zadowolenie klientów z różnych branż, potwierdzone pozytywnymi opiniami (około 130) wskazują na skuteczność oferowanego wsparcia.</p> <p><i>Niezwykle wysoki poziom nauczania coachingu z możliwością praktycznego</i></p>

			<p>b) Oferta wskazuje na następujące korzyści dla organizacji i ich zespołów pracowniczych:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ rozwój umiejętności i wiedzy w celu uzyskania najlepszych możliwych wyników pracy</li> <li>➤ koncentracja wokół wspólnych wartości i wizji dotyczących działania zespołu</li> <li>➤ wzrost produktywności poprzez poprawę komunikacji i współpracy między członkami zespołu</li> <li>➤ aktywizację potencjału członków zespołu</li> </ul>	<p><i>zastosowania na bieżąco zdobywanej wiedzy; autentyczne zaangażowanie prowadzących zajęcia oraz zdolność tworzenia wspaniałej atmosfery, wspierającej naukę i budowanie relacji; wsparcie dla uczestników kursu na każdym etapie drogi rozwijania umiejętności pracy coacha, również po jego ukończeniu - to podstawowe i jednocześnie wyróżniające na rynku szkoleniowym atuty Szkoły Coachów Meritum. Ponadto, nauce towarzyszy bezcenna inspiracja wartościami etycznymi na najwyższym poziomie, do których może i powinien aspirować przyszły coach. Zdecydowanie polecam jako absolwent!<sup>477</sup></i></p> <p><i>Dla wszystkich których interesuje nie tylko zdobywanie wiedzy ale kontakt z wysokimi wartościami (...)</i><sup>478</sup></p>
10.	<p><a href="https://iwonagrochowska.com/">https://iwonagrochowska.com/</a></p> <p><b>Iwona Grochowska Trener Rozwoju Osobistego i Zawodowego Life &amp; Business Energy Coach CPC</b></p>	<p>Liczba godzin pracy coachingowej – 1000 h</p>	<p>1. Coachingu indywidualnego dla osób prywatnych i managerów</p> <p>a) Oferowane wsparcie w oparciu o trzy stopniowy proces dotyczy:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ budowania świadomości osobistej i zawodowej</li> <li>➤ pracy z wartościami</li> <li>➤ identyfikacji przestrzeni do rozwoju</li> </ul>	<p>Zadowolenie klientów potwierdzone pozytywnymi opiniami wskazują na skuteczność oferowanego wsparcia.</p> <p><i>Proces rozwoju osobistego i duchowego trwa cały czas... Pochłania mnie niesamowicie odkrywanie swoich starych paradygmatów i transformowanie ich na nowe</i></p>

<sup>477</sup> *Opinie i rekomendacje*, <https://meritum-coaching.pl/opinie.html> [07.12.2023].

<sup>478</sup> *Ibidem*.

			<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ pracy nad ograniczającymi przekonaniem</li> <li>➤ wzmacniania wartości osobistych</li> <li>➤ podejmowania świadomych decyzji</li> <li>➤ radzenia sobie ze stresem</li> <li>➤ komunikacji w zespole</li> <li>➤ wzrostu efektywności</li> <li>➤ wzmacniania motywacji.</li> </ul> <p>b) Oferta m.in. wskazuje na następujące korzyści z life coachingu:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ wzrost poczucie własnej wartości i pewności siebie</li> <li>➤ tworzenie wartościowych relacji osobistych i zawodowych</li> <li>➤ efektywną komunikację</li> <li>➤ wzrost efektywności podejmowanych działań przy niższym poziomie stresu.</li> </ul>	<p><i>sprzyjające mi przekonania(...) Relacje zmoją rodziną są wspiane(...)Relacje w pracy i ze znajomymi też się polepszyły. Znam już swoją wartość, dbam o swoje szczęście, dzięki temu czuję się silna i cieszę się z bycia sobą. Zaczęłam ufać sobie, swojemu doświadczeniu, mądrości i intuicji(...)</i><sup>479</sup></p>
11.	<p><a href="https://www.humanskills.pl/coaching/">https://www.humanskills.pl/coaching/</a></p> <p><b>Human Skills</b></p>	Liczba pozytywnych opinii- 85	<p>1. Executive/Leadership coachingu</p> <p>a) Oferta dedykowana kadrom zarządzającym (menedżerom, kierownikom, dyrektorom i prezesom).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ oferta dotyczy rozwoju następujących umiejętności: kreatywnego rozwiązywania problemów i wyzwań w obszarze prowadzonego działu/biznesu,</li> <li>➤ oferowane wsparcie dostarcza narzędzi zwiększających efektywność, ukierunkowuje w rozpoznawaniu mocnych i słabych stron</li> <li>➤ oferowane wsparcie towarzyszy w procesie tworzenia marki osobistej opartej na wizji, misji i wartościach</li> </ul>	<p>Z usług w ramach coachingu skorzystały firmy rozpoznawalne zarówno w polskich jak i zagranicznych środowiskach. Zadowolone klientów potwierdzają zamieszczone referencje oraz pozytywne opinie, co świadczy o skuteczności oferowanego wsparcia.</p> <p><i>Z przyjemnością obserwowałam, jak postawione na początku pracy cele sesji były sukcesywnie realizowane i jak konstruktywnie wpływały na zwiększenie efektywności pracy i budowanie relacji w moim zespole. Sesje pozwalają inaczej spojrzeć na</i></p>

<sup>479</sup>Opinie i wrażenia moich klientów, <https://iwonagrochowska.com/opinie/> [07.12.2023].

			<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ oferowane wsparcie jest inspiracją i możliwością dzielenia wiedzy i doświadczenia ze strony trenera-coacha w obszarach budowania zespołu i osiągnięcia oczekiwanych rezultatów</li> <li>➤ oferowane wsparcie dotyczy także skutecznego budowania relacji biznesowych i efektywnego networkingu.</li> </ul> <p>2. Coachingu zespołowego</p> <p>a) Oferta dedykowana zespołom ukierunkowana na zwiększenie ich efektywności działania, poprawienia atmosfery współpracy i wsparcia w realizacji konkretnych celów.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ oferowane wsparcie dotyczy ustalenia potrzeb firmy i pracujących w niej zespołów ludzi, celem dostosowania odpowiedniej płaszczyzny do synergicznej współpracy</li> <li>➤ oferowane wsparcie ukierunkowane jest na wzmocnienie tożsamości aspiracji osobistych pracowników z aspiracjami firmy, do której przynależą</li> <li>➤ oferowane wsparcie ma za zadanie zwiększyć efektywność każdego członka zespołu, poprzez zrozumienie jego motywacji do efektywniejszej pracy</li> <li>➤ oferowane wsparcie ma za zadanie zbudowanie twórczego środowiska pracy, sprzyjającego rozwojowi</li> </ul>	<p><i>procesy zachodzące wewnątrz naszej organizacji, maksymalizując wykorzystanie potencjału, jaki tkwi w ludziach. Iwona (coach) inspirowa i wyposaża w narzędzia i rozwiązania, które wykorzystujemy w bieżącej pracy. To profesjonalistka, zaangażowana i doskonale przygotowana do zajęć. Umiejętnie dopasowuje się do oczekiwań i potencjału osób, z którymi prowadzi zajęcia. Na tej podstawie przygotowuje program sesji wpisujący się w konkretne rozwiązania i schematy stosowane w firmie. Efekty pracy są naprawdę widoczne już po kilku sesjach i skutecznie pomagają w dalszym rozwoju zawodowym. Rekomendujemy korzystanie z sesji coachingowych realizowanych przez firmę Human Skill.<sup>480</sup></i></p>
--	--	--	--	--

<sup>480</sup>Human Skills otrzymała trzeci raz wyróżnienie firmy szkoleniowej roku, <https://www.humanskills.pl/klienci/referencje/> [07.12.2023].

			<p>pracowników, co w efekcie ma wzmacniać całą organizację</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ oferowane wsparcie ma za zadanie niwelowanie konfliktów wewnątrzorganizacyjnych poprzez poznanie potrzeb zespołu.</li> </ul> <p>3. Cachingu zawodowego</p> <p>a) Oferta dotyczy rozwoju zawodowego na danym stanowisku pracy oraz wsparcia w realizacji wyzwań i działań zawodowych.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ oferowane wsparcie ukierunkowane jest na rozwój umiejętności i kompetencji miękkich, uważności na zmianę przekonań i postaw, które są potrzebne do realizacji celów biznesowych i stanowiskowych.</li> </ul> <p>4. Career coachingu</p> <p>a) Oferta ukierunkowana jest na wsparcie w czasie modyfikacji bądź wyboru kierunku ścieżki zawodowej.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ oferowane wsparcie ma zapewnić efektywne rozwiązania zawodowe dostosowane do preferencji osobistych i biznesowych</li> <li>➤ oferowane wsparcie służy odkryciu mocnych i słabych stron, analizie posiadanych kompetencji oraz predyspozycji zawodowych celem dopasowania ścieżki rozwoju zawodowego.</li> </ul> <p>5. Outplacement Coachingu</p> <p>a) Oferta ukierunkowana jest na rozwój zawodowy w obszarze zmiany pracy.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ oferowane wsparcie ma za zadanie wzmocnienie indywidualnych</li> </ul>	
--	--	--	--	--

			<p>kompetencji posiadanych przez klienta, celem odnalezienia możliwych obszarów w zatrudnieniu.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ oferowane wsparcie wzmacnia markę osobistą</li> <li>➤ oferowane wsparcie służy poznaniu mocnych i słabych stron, wyznaczaniu celów, również w zakresie decyzji edukacyjnych lub szkoleniowych, które pozwolą dokonać zmiany w karierze bądź ją kreować.</li> </ul> <p>6. Life coachingu</p> <p>a) Oferta dotyczy wsparcia i poprawy obszarów osobistych.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ oferta służy wsparciu określenia własnych zasobów i potencjału, umiejętności wyznaczania celów i ich realizacji</li> <li>➤ oferta ukierunkowana jest na wsparcie stałego budowania relacji z bliskimi oraz poprawy obszarów komunikowania się.</li> </ul>	
12.	<a href="https://coachingirekrutacja.pl/oferta/">https://coachingirekrutacja.pl/oferta/</a>  <b>Coaching&amp;Rekrutacja</b>	Liczba lata doświadczenia na runku - 13 lat Liczba godzin pracy z klientem– 1000 h	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Coachingu kariery-proces indywidualny</li> <li>2. Coachingu kariery – proces dla grupy</li> </ol> <p>a) Oferta dotyczy wsparcia w obszarze zmiany kariery zawodowej bazując na wcześniej zdobytych doświadczeniach.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ oferowane wsparcie pomaga w określeniu słabych i mocnych stron coachee/określeniu predyspozycji</li> <li>➤ oferowane wsparcie wspiera diagnozę obszarów do rozwoju (na podstawie testów Gallupa)</li> </ul>	Zadowolenie klientów potwierdzone pozytywnymi opiniami wskazują na skuteczność oferowanego wsparcia. Oferta zwraca uwagę, na istotny problem jakim jest brak wiedzy jak dokonać zmiany kariery, a co za tym idzie często wybór niedopasowanych do potrzeb i predyspozycji form szkoleniowych, webinarowych itp. Wsparcie doświadczanego coacha, posiadającego metody sprawdzone w

			<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ oferowane wsparcie dotyczy wspólnej pracy nad realizacją wyznaczonego celu</li> <li>➤ oferowane wsparcie ma za zadanie uświadomienie powodów, które blokują zmianę ścieżki zawodowej (np. brak pomysłów na siebie, obawy i strach przed niepowodzeniem, brak wiedzy jak dokonać zmiany kariery).</li> </ul>	pracy z klientami zapewnia skuteczność we wdrażaniu zmian w aspekcie dopasowania potrzebnych kompetencji do określonego profilu zawodowego.
13.	<a href="https://www.coachwbiznesie.pl/business-executive-coaching">https://www.coachwbiznesie.pl/business-executive-coaching</a>  <b>Ewa Janowska Coach i Mentor</b>	Liczba godzin pracy z klientem-1000 h	1. Executive coachingu a) Oferta dotyczy wsparcia w zakresie wdrażania zmian w obszarze wyzwań biznesowych. <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ oferowane wsparcie dotyczy zdiagnozowania wyzwań w zarządzaniu organizacją oraz zdefiniowana jakie umiejętności przywódcze wymagają wzmocnienia</li> <li>➤ oferowane wsparcie dotyczy skonkretyzowania celu oraz zbudowania wspólnej i atrakcyjnej strategii działania, która pozwoli uzyskać założone rezultaty</li> <li>➤ oferowane wsparcie ukierunkowane jest na wsparcie i motywację w procesie zmianbiznesowych</li> <li>➤ oferowane wsparcie dotyczy wzmocnienia liderów w zarządzaniu zespołami w sposób zapewniający efektywne wykorzystanie zasobów i potencjału własnego, zespołu oraz całej organizacji.</li> </ul>	Z oferty skorzystały firmy rozpoznawalne zarówno w polskich jak i zagranicznych środowiskach.  Oferta szeroka zaadresowana do klientów indywidualnych i branżowych, standardowe wsparcie kompetencyjne i motywacyjne.  Oferta wspiera rozwój kompetencji liderów i menadżerów w procesie zmian zachodzących w obszarze biznesu.
14.	<a href="https://mental-benefits.com/oferta/coach-dla-firm-i-pracownikow/">https://mental-benefits.com/oferta/coach-dla-firm-i-pracownikow/</a>  <b>MentalBenefits</b>	Liczba referencji i rekomendacji-22	1. Coachingu dla firm i pracowników. a) Oferta kierowana jest zarówno do menegerów, przedsiębiorców i liderów zespołu, którzy chcą zadbać o rozwój	Zadowolenie klientów potwierdzone pozytywnymi opiniami wskazują na skuteczność oferowanego wsparcia.

			<p>osobisty w sferze prywatnej i zawodowej oraz do pracowników, których dobrostan wpływa na efektywne funkcjonowanie całej organizacji.</p> <p>b) Oferta dotyczy coachingu indywidualnego związanego z realizacją celów w sferze prywatnej.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ oferta skoncentrowana jest na aspektach rozpoznawania potrzeb własnych oraz skutecznego ich wdrażania, co ma budować większe poczucie własnej wartości</li> <li>➤ oferta skoncentrowana jest na aspektach rozpoznawania i niwelowania ograniczających przekonań, aby budować postawy pomocne w realizacji założonych celów</li> <li>➤ oferta skoncentrowana jest na wsparciu w budowaniu pozytywnych i prawidłowych relacji z osobami z najbliższego otoczenia.</li> </ul> <p>c) Oferta dotyczy coachingu biznesowego związanego z realizacją celów w sferze zawodowej i rozwoju kariery.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ oferta skoncentrowana jest na wsparciu menegerów, przedsiębiorców i liderów zespołów będących na początku drogi kariery zawodowej</li> <li>➤ oferta skoncentrowana jest na wsparciu w zdobywaniu umiejętności umożliwiających efektywne zarządzanie w organizacji takich jak: komunikacja interpersonalna oraz biznesowa, skuteczne delegowanie zadań, motywacja i wspieranie procesu</li> </ul>	<p>Oferta obejmuje klientów indywidualnych, liderów, menagerów oraz pracę zespołową na rzecz podniesienia skuteczności realizacji celów przedsiębiorstwa.</p> <p>Skoncentrowanie na celach, potrzebach i rozwiązywaniu problemów poprzez identyfikację dysfunkcyjnych przekonań.</p> <p>Oferta łączy podejście poznawcze i behawioralne.</p> <p>Zaletą jest wsparcie kompetencyjne w budowaniu adaptacyjnych strategii działania, które mają na celu budowanie pogłębionej, pozytywnej samooceny.</p>
--	--	--	--	---

			rozwoju pracowników, decyzyjność, większa asertywność.	
15.	<a href="https://trainbrain.com.pl/">https://trainbrain.com.pl/</a>  <b>TrainBrain</b>	Liczba referencji i rekomendacji-150	<p>1. Coachingu indywidualnego dedykowanego kadrze zarządzającej średniego i wyższego szczebla, celem wsparcia zmian w organizacjach.</p> <p>a) Oferta skoncentrowana jest na usprawnieniu procesów rozwojowych wśród kadry zarządzającej, których celem jest wzrost poziomu świadomości zawodowej.</p> <p>b) Oferta skoncentrowana jest na wzmocnieniu motywacji i zwiększeniu satysfakcji z wykonywanych zadań zawodowych.</p> <p>c) Oferta skoncentrowana jest na opracowaniu planu działania dostosowanego do potrzeb danej osoby, bazując na jej zasobach i w pełni wykorzystując jej potencjał .</p> <p>d) Oferta zapewnia osiągnięcie mierzalnych efektów poprzez weryfikację założonych celów w procesie rozmów skłaniających coachee do spojrzenia na problem z innej perspektywy.</p> <p>e) Oferta bazuje na sprawdzonych modelach, metodach, narzędziach i ćwiczeniach coachingowych wspierając identyfikację niekorzystnych schematów w działaniu lub myśleniu.</p>	<p>Mnogość firm, które skorzystały z oferty potwierdzona referencjami świadczy o skuteczności oferowanego wsparcia.</p> <p><i>Jeden z uczestników coachingu dla wyższej kadry zarządzającej przekazał nam kiedyś, że indywidualne sesje dla niego są jedynym momentem w tygodniu, kiedy to może usiąść i zastanowić się nad rzeczami, które mają strategiczne znaczenie.<sup>481</sup></i></p> <p><i>Kiedy coach lub mentor zgłębia wraz z podopiecznym kolejne i kolejne warstwy danego tematu, to doświadczamy tego, co w rozwoju osobistym najpiękniejsze. Buduje się nasza samoświadomość osobista, która bezpośrednio zwiększa nasz zawodowy potencjał. Czasami wystarczy jedno dobrze zadane pytanie, a innym razem trzeba rozebrać jakieś wydarzenie na czynniki pierwsze, aby sięgnąć sedna problemu. Kryją się tam tajemnice, które są poza naszym zasięgiem, bo znajdują się poza naszym polem świadomości.<sup>482</sup></i></p>

<sup>481</sup>Nasi klienci i referencje, <https://trainbrain.com.pl/o-nas/nasi-klienci-i-referencje/> [07.12.2023].

<sup>482</sup>Ibidem.

16.	<a href="https://www.szkolenia-menedzerskie.pl/">https://www.szkolenia-menedzerskie.pl/</a>  <b>Training Projects</b>		1. Coachingu menedżerskiego a) Oferta adresowana jest do menedżerów, którzy pragną rozwijać swoich pracowników w oparciu o metody coachingowe, dzięki czemu będą potrafili: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ określić potrzeby rozwojowe swoich pracowników adekwatnie do sytuacji firmy /organizacji/sekcji oraz oczekiwań menedżera (coacha) jak i pracownika</li> <li>➤ oszacować zakres potrzebnych postaw i umiejętności i przekuć go w indywidualny plan rozwoju</li> <li>➤ świadomie określić, które z potrzebnych umiejętności lub jakie postawy mogą być osiągnięte dzięki coachingowi, a które wymagają innych form wsparcia</li> <li>➤ efektywnie komunikować się z pracownikami, oraz projektować zadania rozwojowe w oparciu o cykl uczenia się przez doświadczenie</li> <li>➤ motywować pracownika do rozwoju w obszarze poszerzania potrzebnej wiedzy, zmiany postaw i zachowań</li> <li>➤ stosować coachingowy styl zarządzania oparty na rozmowie, uważności, słuchaniu.</li> </ul>	<p>Z usług w ramach coachingu skorzystali menedżerowie firm rozpoznawalnych zarówno w polskich jak i zagranicznych środowiskach. Zadowolone klienty potwierdzają zamieszczone referencje, co świadczy o skuteczności oferowanego wsparcia.</p> <p><i>Projekty były przeprowadzone z najwyższą starannością, dbałością o nasze potrzeby i założone cele.</i><sup>483</sup></p> <p>Kompleksowe i wieloaspektowe podejście stawiające na indywidualną i zespołową pracę nad zasobami umożliwiającymi skuteczną realizację celów – wartości, zmiany postaw i motywów niezbędnych w rozwoju zawodowym.</p> <p>Nacisk na rozwój i praktykowanie uważności, co przekłada się świadomość własnych zasobów potrzebnych do efektywnego rozwoju.</p>
17.	<a href="https://mariaruszel.com/pl/">https://mariaruszel.com/pl/</a>  <b>Maria Ruszel</b>	Liczba lata doświadczenia na runku - 12 lat Liczba godzin sesji coachingowych– 3467 h	1. Coachingu indywidualnego a) Oferta adresowana jest do osób, które chcą zwiększyć swoją wydajność życiową i w tym celu pragną przezwyciężyć wszelkie blokujące ograniczenia.	Otrzymała nagrodę „Lider wsparcia w rozwoju osobistym i biznesie” w konkursie Polish Business Women Awards oraz jest laureatką „Polskiej Nagrody Jakości 2023” w

<sup>483</sup>Szkolenia dla firm, [https://www.szkolenia-menedzerskie.pl/szkolenia\\_dla\\_firm.php](https://www.szkolenia-menedzerskie.pl/szkolenia_dla_firm.php) [07.12.2023].

		<p>Liczba firm, które skorzystały z oferty – 68 Liczba osób indywidualnych, które skorzystały z oferty - 128</p>	<p>b) Oferta ukierunkowana jest na poprawę komunikacji w sferze osobistej i zawodowej.</p> <p>c) Oferta ukierunkowana jest na zniwelowanie przeszkadzających nawyków i wypracowaniu postawy, które pozwolą na osiągnięcie wyznaczonych celów.</p> <p>2. Coachingu parO</p> <p>a) Oferta adresowana jest do osób, które chcą poprawić relacje w związku poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ usprawnienie komunikacji</li> <li>➤ usprawnienie umiejętności stawiania granic i respektowania odmienności.</li> </ul> <p>3. Coachingu kariery</p> <p>a) Oferta adresowana jest do osób, które potrzebują wsparcia w zakresie określenia własnej ścieżki kariery zawodowej, wchodzą na rynek pracy bądź rozważają zmianę pracy dotychczasowej.</p> <p>b) Oferta dotyczy wsparcia w zakresie:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ określenia celu rozwoju zawodowego</li> <li>➤ identyfikacji przeszkód, które utrudniają rozwój zawodowy i ich niwelowaniu</li> <li>➤ odkrycia swoich mocnych i słabych stron</li> <li>➤ odkrycia źródeł motywacji wewnętrznej i zewnętrznej</li> <li>➤ odkryciu zasobów własnych, aby odpowiednio dopasować ścieżkę kariery</li> </ul>	<p>konkursie organizowanym przez Polską Agencję Przedsiębiorczości.</p> <p>Zadowolenie klientów potwierdzone pozytywnymi opiniami wskazują na skuteczność oferowanego przez coacha wsparcia.</p> <p><i>Miałam kilka sesji z Marią, które zmieniły mój modus operandi, jeśli chodzi o pracę itp. Pracę z Maria polecam każdemu kto chce zmienić swoje życie, sposób prowadzenia biznesu. Kiedyś powiedziano mi, że najlepszą inwestycją jest inwestowanie w siebie i ta osoba miała rację.<sup>484</sup></i></p> <p><i>Sesje powtarzam , co pół roku jeśli muszę się przygotować w różnych sytuacjach. To duże wsparcie.<sup>485</sup></i></p> <p>Oferta kompleksowa, dotyczy wsparcia kompetencyjnego w wielu obszarach. Nastawiona na wypracowanie umiejętności badania zasobów koniecznych w realizacji celów indywidualnych i zawodowych.</p>
--	--	--	---	--

<sup>484</sup>Mówią o mnie, <https://mariaruszel.com/pl/#mowia-o-mnie> [09.12.2023].

<sup>485</sup>Ibidem.

			<p>zawodowej zgodnej z posiadanymi zainteresowaniami i wartościami</p> <p>4. Coachingu biznesowego.</p> <p>a) Oferta kierowana jest do menedżerów, którzy chcą rozwijać swoje umiejętności przywódcze, zwiększyć efektywność biznesową bądź pragną otworzyć własny biznes.</p> <p>b) Oferta dotyczy wsparcia w zakresie:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ opracowania indywidualnego planu działania ukierunkowanego na doskonalenie wybranych kompetencji miękkich</li> <li>➤ poznania technik w obszarze sprzedaży, negocjacji, autoprezentacji</li> <li>➤ identyfikowania potencjalnych źródeł konfliktów w biznesie i ich skutecznego rozwiązywania</li> <li>➤ poznania metod motywacji zarówno pracowników jak i własnej (automotywacji)</li> <li>➤ doskonalenia kompetencji w obszarze: wyznaczania celów, delegowania zadań, zarządzania czasem,</li> <li>➤ poznania zasad efektywnej komunikacji.</li> </ul>	
18.	<p><a href="https://szkolacoachingu.edu.pl/o-nas/lilianna-kupaj/">https://szkolacoachingu.edu.pl/o-nas/lilianna-kupaj/</a></p> <p><b>Szkoła Coachingu Edukacyjnego Liliana Kupaj</b></p>	Liczba lat doświadczenia na rynku – 20 lat	<p>1. Business coachingu</p> <p>a) Oferta koncentruje się na wsparciu w rozwoju i osiągnięciu celów biznesowych firm.</p> <p>b) Oferta dotyczy wzmocnienia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ efektywności pracy wśród pracowników indywidualnych jak i całych zespołów, co bezpośrednio przełoży się na sukces całego przedsiębiorstwa</li> </ul>	<p>Zapoczątkowany przez Szkołę Coachingu Edukacyjnego w Polsce nurt coachingu edukacyjnego to cenne narzędzie wspomagające pracę nauczycieli i wychowawców. Szkoła Coachingu Edukacyjnego jako pierwsza instytucja w Polsce, posiada uprawnienia do międzynarodowego</p>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ wzmocnienia umiejętności przywódczych, komunikacyjnych, motywowania oraz w rozwiązywaniu problemów.</li> <li>➤ wzmocnienia zaangażowania kadry pracowniczej.</li> </ul> <p>2. Coachingu w edukacji</p> <p>a) Oferta ukierunkowana jest na rozwijanie kompetencji pedagogów i efektywniejsze nauczanie poprzez zrozumienie zachowań dzieci, wzmocnienia ich świadomości i odpowiednią motywację do nauki.</p> <p>b) Oferta dotyczy wzmocnienia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ umiejętności w pracy z dziećmi, aby pomóc im wydobyć ich potencjał i ukierunkować na rozwój posiadanych zdolności zgodnych z preferencjami</li> <li>➤ zmiany zachowań w podejściu do dzieci poprzez poznanie ich wartości i przekonań, co pozwoli budować relacje, wpłynie pozytywnie na ich postawy i wpłynie na chęć rozwoju.</li> <li>➤ zaangażowania uczniów: <i>każdy człowiek ma wrodzone pragnienie do zdobywania nowych umiejętności. Uczymy się przez całe życie, ale to w wieku dziecięcym przyswajają się najwięcej wiedzy. Zasada jest prosta: by nauka przyniosła wymierne efekty – uczeń musi ją polubić<sup>486</sup></i></li> </ul>	<p>certyfikowania nauczycieli – coachów, certyfikatem Edu – Coach ICI.</p> <p>Metoda ta pozwala rozwijać u uczniów kluczowe kompetencje społeczne, obywatelskie i emocjonalne. Wzmacnia motywację oraz rozwój potencjału.</p> <p><i>Dzięki takim podręcznikom jak “75 coachingowych lekcji wychowawczych” Lilianny Kupaj, szkoła polska ma wreszcie szansę uczyć młodych ludzi jak m.in. traktować siebie, jak siebie poznawać, w jaki sposób odkrywać swój potencjał, pogłębiać samoświadomość, rozwijać inteligencję emocjonalną i społeczną, jak dobrze komunikować się z otoczeniem. Publikacja ta jest inspirującym przewodnikiem dla tych wszystkich nauczycieli, którzy pragną z pasją i sercem budować pozytywne relacje ze swoimi uczniami, autentycznie towarzyszyć im na drodze wchodzenia w dorosłość, w kształtowaniu indywidualnej tożsamości, w przyjmowaniu odpowiedzialności za swoje życie.<sup>487</sup></i></p>
--	--	--	--	---

<sup>486</sup>Coaching edukacyjny, <http://coachingedukacyjny.edu.pl/> [09.12.2023].

<sup>487</sup>Opinie, <http://coachingedukacyjny.edu.pl/opinie/> [09.12.2023].

			<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ zwiększonej świadomości wpływu na rozwój dzieci</li> <li>➤ wzmocnienia umiejętności aktywnego słuchania i zadawania pytań</li> <li>➤ poczucia wpływu i odpowiedzialności u dzieci poprzez postawę nauczyciela.</li> </ul> <p>3. Coachingu indywidualnego</p> <p>a) Oferta ukierunkowana na wydobycie potencjału i zasobów niezbędnych do realizacji wyznaczonych celów. Ma za zadanie wsparcie w rozwoju samoświadomości i posiadanych talentów, poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ opracowanie planu rozwoju własnego bazując na odkrytych potrzebach, wartościach i potencjale</li> <li>➤ zidentyfikowanie i eliminowanie barier, które utrudniają rozwój własny</li> <li>➤ wzmocnienie zaangażowania i motywacji</li> <li>➤ wzmocnienie efektywności we współpracy.</li> </ul>	
19.	<a href="https://www.traininghouse.pl/">https://www.traininghouse.pl/</a>  <b>Training House</b>	Liczba tal doświadczenia na rynku-18 Liczba referencji - 50	<p>1. Coachingu biznesowego dla firm</p> <p>a) Oferta kierowana jest do menedżerów i pracowników oraz właścicieli firm.</p> <p>b) Oferta ukierunkowana jest na rozwój umiejętności przywódczych, aby lepiej zarządzać organizacją oraz umiejętności wspierających rozwój zespołów.</p> <p>c) Oferta ma za zadanie wspierać osoby poszukujące nowych dróg rozwoju zawodowego oraz wspierać rozwój ich karier poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ wzmocnianie motywacji</li> </ul>	Zadowolenie klientów potwierdzone pozytywnymi opiniami oraz mnogość firm o zróżnicowanym profilu, które skorzystały z oferty świadczy o skuteczności oferowanego wsparcia.  <i>(...) Praktyczna wiedza trenerów Training House, przeniesiona na grupę naszych handlowców zaowocowała</i>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ przygotowanie do pełnionej roli menedżerskiej/kierowniczej</li> <li>➤ zrozumienie odmiennych stanowisk z powodu różnic pokoleniowych w organizacjach</li> <li>➤ rozwijanie talentów wśród pracowników</li> <li>➤ samoorganizację</li> </ul> <p>2. Coachingu menedżerskiego</p> <p>a) Oferta kierowana jest do liderów, menedżerów oraz kadry zarządzającej w organizacjach.</p> <p>b) Oferta ukierunkowana jest na wzmocnienie umiejętności przywódczych poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ usprawnianie komunikacji wewnątrz organizacyjnej</li> <li>➤ budowania relacji w zespołach, aby skutecznie realizować powierzone zadania</li> <li>➤ wzmocnienie tych umiejętności, które zapewnią takie kierowanie pracownikami oraz zespołami, aby osiągać założone cele biznesowe i zapewnić większą produktywność (umiejętność motywowania, delegowania zadań, zarządzania konfliktami, komunikacja)</li> </ul> <p>3. Coachingu sprzedażowego</p> <p>a) Oferta dedykowana jest przedstawicielom handlowym i zespołom zajmującym się sprzedażą.</p>	<p>wyższymi wynikami sprzedaży w krótkim czasie (...) <sup>488</sup>.</p> <p><i>Proponowana oferta dostarcza klientom kompleksowego wsparcia w zakresie wiedzy deklaratywnej, proceduralnej, umiejętności i kompetencji społecznych potrzebnych tak w rozwoju indywidualnych jak i zawodowym.</i></p> <p><i>Wsparcie w obszarze coachingu indywidualnego i grupowego. Podejście spersonalizowane pod konkretne potrzeby klientów. Rozwijanie talentów, których rozwój umożliwia rozwój i realizację celów biznesowych.</i></p>
--	--	--	--	--

<sup>488</sup>Referencje, <https://www.traininghouse.pl/referencje/> [12.12.2023].

			<ul style="list-style-type: none"> <li>b) Oferta ukierunkowana jest na doskonalenie umiejętności sprzedażowych poprzez: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ukierunkowanie na wzmocnienie automotywacji</li> <li>➤ budowanie relacji z klientem</li> <li>➤ wzmocnienie pewności siebie</li> <li>➤ efektywną komunikację</li> <li>➤ opracowanie planu strategii sprzedaży</li> </ul> </li> </ul> <p>4. Executive coachingu</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Oferta adresowana jest do kadry menedżerskiej wyższego szczebla odpowiedzialnej za tworzenie i rozwój zespołów.</li> <li>b) Oferta ma za zadanie wsparcie w rozwoju tych umiejętności, które są adekwatne do wyzwań z jakimi konfrontują się współczesne organizacje i ich liderzy.</li> <li>c) Oferta ma za zadanie zapewnić menedżerom wsparcie, które przyczyni się do usprawnienia funkcjonowania zarządzanego zespołu, również poprzez poznanie jego potrzeb oraz zrozumienia zależności w nim występujących.</li> <li>d) Oferta ukierunkowana jest na wsparcie procesu wdrażania i zarządzania zmianą na poziomie indywidualnym, zespołowym oraz organizacyjnym..</li> <li>e) Oferta ukierunkowana jest na otwarcie się na informację zwrotną oraz jej właściwe zastosowanie.</li> </ul>	
20.	<a href="https://brainstorm.biz.pl/o-firmie">https://brainstorm.biz.pl/o-firmie</a> <b>BrainstormGroup</b>	Liczba lat doświadczenia na rynku - 23 lata	<p>1. Coachingu on the job</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Oferta skoncentrowana jest na procesach pracy i jej realiach.</li> </ul>	Z oferty skorzystało wiele firm rozpoznawalnych na rynkach polskich i

			<p>b) Oferta ma za zadanie rozwinąć narzędzia pracy danej osoby, które są pomocne w zdefiniowaniu obszarów wymagających poprawy do osiągnięcia stawianych celów, poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ konstruktywną informację zwrotną</li> <li>➤ poznanie słabych i mocnych stron oraz potencjału własnego</li> <li>➤ zdefiniowanie kierunków dalszego rozwoju zawodowego</li> <li>➤ świadome kreowanie relacji biznesowych</li> <li>➤ wsparcie w udoskonalaniu narzędzi pracy własnej.</li> </ul>	<p>zagranicznych, co świadczy o skuteczności oferowanego wsparcia.</p> <p>Oferta nastawiona na pracę z tzw. zasobami wewnętrznymi obejmującymi przekonania, emocje i potrzeby.</p> <p>Praca ad zasobami własnymi połączona jest z treningiem interpersonalnym, opartym na rozwijaniu umiejętności komunikacyjnych.</p> <p>W podejściu tym ważne jest ukierunkowanie na wartości, które umożliwiają definiowanie pojęcia rozwoju zawodowego.</p> <p>Nacisk na samowiedzę i świadome kierowanie celami, które zakładają określone wartości preferowane przez klienta.</p>
21.	<a href="https://djaworska.com/">https://djaworska.com/</a> <b>Dorota Jaworska coaching</b>	<p>Liczba lat doświadczenia na rynku – 12 lat</p> <p>Liczba godzin sesji coachingowych – 800 h</p>	<p>1. Coachingu biznesowego</p> <p>a) Oferta kierowana jest głównie do kadry menedżerskiej w celu osiągnięcia celów zawodowych i osobistych.</p> <p>b) Oferta dotyczy pracy m.in. w następujących obszarach:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ rozwoju umiejętności przywódczych</li> <li>➤ skutecznej komunikacji wewnętrznej</li> <li>➤ asertywności</li> <li>➤ budowaniu relacji</li> <li>➤ budowania zespołów.</li> </ul>	<p>Usługi coachingowe oferowane są zarówno klientom polskim jak i międzynarodowym we współpracy z platformami: Thrive Partners oraz TaskHuman.</p> <p>Z oferty skorzystało wiele firm rozpoznawalnych na rynkach polskich i zagranicznych, co świadczy o</p>

				<p>skuteczności oferowanego wsparcia popartego pozytywnymi opiniami.</p> <p><i>Efektym wymiernym procesu jest przywrócenie chęci do pracy po okresie dość mocnego wypalenia zawodowego. Powiedziałbym, że cały proces był niezmiernie intrygującą przygodą, w której nie zabrakło miejsca na zwycięstwa i pouczające porażki, które ostatecznie zakończyły się dużym sukcesem, doprowadzając mnie do obranego celu. Dlatego też polecam osobę pani Doroty jako sprawdzonego i rzetelnego coacha – przewodnika<sup>489</sup>.</i></p> <p><i>Dzięki zrealizowanemu szkoleniu zwiększyliśmy również świadomość, jak ważna jest komunikacja w organizacji i jak bardzo bariery komunikacyjne ograniczają efektywność zespołów<sup>490</sup>.</i></p>
22.	<a href="https://eduaction.pl/">https://eduaction.pl/</a>  <b>Akademia Rozwoju Edukacji Education</b>	Liczba lat doświadczenia na rynku – 16 lat	1. Coachingu indywidualnego i grupowego a) Oferta dotyczy coachingu indywidualnego dedykowanego do liderów, dyrektorów, członków zespołów b) Oferta dotyczy coachingu grupowego dedykowanego do członków zespołów.	Oferta koncentruje się na rozwoju umiejętności kluczowych, potrzebnych do efektywnego funkcjonowania w dynamicznym świecie.  Wsparcie przy wdrożeniu zaplanowanych procesów zmian

<sup>489</sup>Dorota Jaworska – coaching, <https://djaworska.com/> [15.12.2023].

<sup>490</sup>Ibidem.

			<p>c) Oferta dotyczy wsparcia takich obszarów jak:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ rozwój kompetencji</li> <li>➤ zwiększenie pewności siebie</li> <li>➤ odkrycie mocnych stron i posiadanych talentów</li> <li>➤ rozpoznanie potrzeb własnych</li> <li>➤ rozpoznanie wartości życiowych</li> <li>➤ budowanie relacji</li> <li>➤ wyznaczanie celów i utrzymanie motywacji do ich realizacji</li> <li>➤ określenie ścieżki własnego rozwoju</li> <li>➤ wsparcie w realizacji nowych wyzwań.</li> </ul>	<p>pozwała skutecznie realizować wyznaczone cele.</p> <p>Wsparcie umiejętności rozpoznawania i nazywania potrzeb oraz emocji, zwłaszcza talentów w realizacji życia zawodowego.</p> <p>Całościowe powiązanie ścieżki kariery branżowej z celami osobistymi.</p>
--	--	--	---	---

*Źródło: opracowanie własne na podstawie stron www.*

## Aneks 2

### Kwestionariusz wywiadu

Scenariusz do przeprowadzenia indywidualnego wywiadu pogłębionego (IDI) z czynnie praktykującymi i certyfikowanymi/dyplomowanymi/akredytowanymi coachami. Narzędzie zostało opracowane na potrzeby przeprowadzenia badań w ramach pracy doktorskiej pt. „Rola i znaczenie coachingu w rozwoju kapitału społecznego w opiniach coachów”.

1. Od ilu lat jest Pan/i coachem? Dlaczego zdecydował/a się Pan/i zostać coachem?
2. Czy Pan/i uważa, że coaching mobilizuje do poszerzenia wiedzy ważnej dla osiągnięcia celów indywidualnych i grupowych?
  - Jakiej wiedzy ważnej dla osiągnięcia celów indywidualnych i grupowych coaching może dostarczać?
3. Czy coach może oddziaływać u coachee na takie zasoby kapitału społecznego jak: wiedza, umiejętności i zdolności, postawy oraz normy? Jeśli tak, to w jakim zakresie?
4. Jakie metody, instrumenty, narzędzia stosowane są przez coachów?
5. Jakie są niezbędne warunki, po spełnieniu których zasoby kapitałowe (wiedza, umiejętności, zdolności) mogą być uruchomione poprzez oddziaływanie coachingowe?
6. Czy coachowie potrafią ocenić skuteczność wsparcia metody coachingowej w zakresie oddziaływania na wybrane zasoby kapitału społecznego (wiedzę, umiejętności, postawy, normy, kompetencje)?
7. Jakie są najlepsze przykłady wsparcia w ramach coachingu, które przyczyniły się do rozwoju wiedzy, umiejętności i zdolności, kwalifikacji, postaw oraz norm jako zasobów kapitału społecznego u coachee?
8. Czy jest Pan/i przekonana, że w trakcie procesu coachingu, coachee uświadamia sobie jego/jej potencjał w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw dla osiągnięcia celów indywidualnych i grupowych?
9. Czy coaching inspirowuje do poszukiwania nowych możliwości aby osiągać wyznaczone cele indywidualne i grupowe?
10. Jaki kompetencje ważne dla osiągnięcia celów indywidualnych i grupowych dostarcza coaching?
11. Za pomocą jakich metod?

12. Jakie postawy coach stara się budować?
13. W jaki sposób?
14. Czy jest Pan/i w stanie oszacować jakie deficyty i potrzeby rozwojowe w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw potrzebne są coachee, dzięki którym będzie w stanie osiągnąć cele, które przed nim/nią stoją?
15. Czy jest Pan/i w stanie zmotywować coachee do zwiększania przez nich wiedzy, kompetencji i postaw, które są niezbędne do osiągnięcia celów, które przed nimi stoją?
16. Jakimi metodami?
17. Czy jest Pan/i w stanie rozpoznać i wspierać rozwój zdolności coachee, które są niezbędne do osiągania wyznaczonych celów?
18. Czy jest Pan/i w stanie przyczynić się do tego, aby coachee trafnie umieli rozpoznawać normy/zasady obowiązujące w strukturach do których przynależą i dzięki temu będą mogli efektywnie w tych strukturach funkcjonować?
19. Czy coach stosuje podobne metody pracy w przypadku organizacji komercyjnych i niekomercyjnych? Dlaczego?
20. Jaka jest różnica w budowaniu kompetencji indywidualnych i grupowych? Z czego wynikają różnice? Czy trudniej jest budować kompetencje grupowe, czy indywidualne?
21. Jakie cele w trakcie procesu coachingowego coachee wyznaczają najczęściej?
22. Jakie rezultaty coachee chcą osiągnąć najczęściej po zakończeniu procesu coachingowego?
23. Czego coachee oczekują od coachingu najczęściej?

## METRYCZKA DO WYWIADU

1. Płeć
  - A. Kobieta
  - B. Mężczyzna
2. Ile Pan/Pani ma lat? .....
3. W jakiej miejscowości Pan/Pani mieszka obecnie?
  - A. Wieś
  - B. Miasto do 50 tys. mieszkańców
  - C. Miasto pow. 50 tys. do 100 tys. mieszkańców
  - D. Miasto pow. 100 tys. do 200 tys. mieszkańców
  - E. Miasto pow. 200 tys. mieszkańców
4. Jakie ma Pan/Pani wykształcenie? .....
5. Od ilu lat jest Pan/Pani coachem? .....
6. Czy jest Pan/Pani czynnie praktykującym coachem? .....
7. Jaka jest Pana/Pani specjalizacja w ramach coachingu?  
.....
8. Potwierdzeniem Pana/Panikompetencji coachingowych jest:
  - A. certyfikat ukończenia kursu/szkolenia z coachingu
  - B. dyplom ukończenia studiów I, II stopnia lub studiów podyplomowych z coachingu
  - C. akredytacja indywidualna
9. Czy jest Pan/Pani członkiem organizacji zrzeszającej coachów? Jeśli tak to jakiej?
  - A. European Mentoring and Coaching Council (EMCC)
  - B. Izba Coachingu
  - C. International Coaching Federation (ICF)
  - D. Inna organizacja
  - E. Nie należę do żadnej organizacji zrzeszającej coachów

## Wykaz rysunków

Rysunek 1. Promień zaufania według Fukuyamy .....	34
Rysunek 2. Kapitał społeczny w pracy - powiązania A .....	53
Rysunek 3. Kapitał społeczny w pracy - powiązania B .....	53
Rysunek 4. Kapitał społeczny w pracy wśród osób 50+ - powiązania A.....	54
Rysunek 5. Kapitał społeczny w pracy wśród osób 50+ - powiązania B.....	54
Rysunek 6. Typologia odmian coachingu.....	72
Rysunek 7. Obszar pracy w coachingu.....	77
Rysunek 8. Model „T-GROW” .....	83
Rysunek 9. Cechy coachingu .....	86
Rysunek 10. Model coachingu wielopoziomowego wg Roberta Diltsa .....	90
Rysunek 11. Schemat procesu coachingu.....	115
Rysunek 12. Elementy postępowania w badaniu .....	131

## Wykaz tabel

Tabela 1. Przegląd definicji kapitału społecznego .....	16
Tabela 2. Typy podziałów kapitału społecznego .....	36
Tabela 3. Kapitału społeczny a kapitał ludzki – analiza porównawcza .....	44
Tabela 4. Analiza porównawcza cech charakterystycznych dla coachingu i dialektyki sokratejskiej.....	61
Tabela 5. Wybrane publikacje, które wywarły wpływ na genezę wczesnej formy coachingu	65
Tabela 6. Model „SMART” .....	78
Tabela 7. Model „GROW” .....	81
Tabela 8. Trener i coach – analiza porównawcza .....	87
Tabela 9. Mentoring i coaching – analiza porównawcza .....	91
Tabela 10. Kapitał ludzki i społeczny a coaching .....	116
Tabela 11. Analiza oferty coachingu zawarta na stronach www .....	210

## Streszczenie

Punktem wyjścia dla podjętych w niniejszej rozprawie doktorskiej dociekań naukowych jest luka badawcza w identyfikacji zasobów kapitału społecznego, które mogą być rozwijane w procesie coachingu. Praca ma charakter eksploracyjny i wynika, po pierwsze, z tego, że nie prowadzono dotychczas teoretycznej refleksji nad możliwością powiązania coachingu z kapitałem społecznym. Po drugie, nie zdiagnozowano również, które z zasobów kapitału społecznego mogą rozwijać się w działaniach coachów.

Dla rozwiązania problemu badawczego, w części teoretycznej, w oparciu o literaturę przedmiotu i badania nad kapitałem społecznym i coachingiem, zidentyfikowano zasoby, które są przedmiotem zainteresowań coachingu i jednocześnie są elementami kapitału społecznego. W części empirycznej przeprowadzono wywiady z coachami i poddano analizie zawartość stron WWW organizacji coachingowych, co pozwoliło określić przestrzeń, w której kapitał społeczny może być rozwijany.

W pierwszej części rozprawy, przedstawiono kluczowe kategorie analityczne. Pierwszą z nich jest kapitał społeczny. Kapitał społeczny stanowią sieci relacji między ludźmi, przedsiębiorstwami, organizacjami, instytucjami, funkcjonujące w oparciu o normy regulujące ich współpracę opartą na postawach zaufania, lojalności, wzajemności (wymiana doświadczeń, wiedzy) i zaangażowaniu. Na kapitał społeczny składa się wiele zasobów, w tym kompetencje i umiejętności, zasady organizujące współdziałanie, wiedza i postawy, które uaktywniają się w relacjach społecznych. Ważnymi zasobami, dzięki którym kapitał społeczny może się rozwijać, są również zasoby indywidualne, które mieszczą się w kategorii kapitału ludzkiego, przy czym kapitał ludzki uwzględniam w tym jego aspekcie, który przyczynia się do wzmocnienia kapitału społecznego.

Drugą, kluczową dla rozprawy kategorią, jest coaching. Jest on terminem wieloznacznym, ponieważ jego sens wywodzi się z wielu teoretycznych założeń, jakie przyjmują teoretycy i praktycy coachingu. International Coach Federation – największa ogólnosiwiatowa organizacja coachingowa – definiuje coaching jako „towarzystwo klientowi w kreatywnym procesie, który skłania do myślenia i inspiruje do maksymalizacji zawodowego i osobistego potencjału”. Ogólną definicję coachingu, zaproponowaną przez ICF należy uzupełnić stwierdzeniem, że jest on procesem wspierającym jednostki i grupy w ich dążeniach

do rozwoju, osiągania celów, dzięki wiedzy i umiejętnościom uruchamianym w dialogu i współpracy między coachem i coachee.

Dla pogłębionej analizy kapitału społecznego i rozwiązania problemu badawczego, autorka pracy przyjmuje następującą, wynikającą z literatury przedmiotu i celów niniejszej rozprawy, definicję operacyjną kapitału społecznego – są to zasoby uaktywniające się w relacjach i sieci współpracy opartych na zaufaniu, lojalności, wzajemności, szacunku i sprawiedliwości, na które składają się wiedza, normy, wartości, przekonania, umiejętności i postawy społeczne.

Czy tak rozumiany kapitał społeczny można skutecznie rozwijać? To niezwykle trudne, bowiem kształtuje się on wewnątrz grupy, w organizacjach i zespołach. Czy, a jeżeli tak, to w jaki sposób, działania coachingowe mogą uruchamiać istniejący w jednostce i w grupie, potencjał i zasoby, które charakteryzują kapitał społeczny? Te kluczowe dla rozprawy pytania, towarzyszyły rozważaniom do końca dysertacji.

Przyjęłam, że jeśli coaching, jako metoda może być wykorzystana dla rozwoju rozmaitych zasobów indywidualnych i grupowych, to jest również możliwe, że proces coachingowy może przyczynić się do uaktywnienia, a następnie rozwoju zasobów kapitału społecznego takich jak: wiedza, umiejętności, kompetencje, postawy czy normy. Dla weryfikacji tego przypuszczenia wykorzystałam doświadczenia coachów, którzy w toku prowadzonych badań, retrospektywnie odwoływali się do sytuacji, w których podczas spotkań z coachee, oddziaływali na zasoby indywidualne i zespołowe, które z perspektywy teoretycznej wiązać można z kapitałem społecznym.

Problem rozwoju kapitału społecznego jest ważnym problemem w teorii i praktyce nauk społecznych i w socjologii. Aktualny stan badań oraz przegląd literatury wskazują, że nie został on w istocie podjęty przez innych badaczy. Dostępne są badania i liczne prace w zakresie coachingu, które dotyczą raczej kształtowania umiejętności indywidualnych i kompetencji sprawczych w ramach tej metody. Brak jest natomiast opracowań wskazujących na użyteczność coachingu w szeroko pojętym kontekście społecznym. Odsłania się zatem kluczowa dla badań luka eksploracyjna, która domaga się opracowania.

Oryginalny wkład zrealizowanych badań, dotyczy obszaru nauk społecznych, a w szczególności socjologii. Ich nowatorski charakter obejmuje przede wszystkim identyfikację

tych zasobów kapitału społecznego, które mogą być rozwijane przy zastosowaniu metod coachingu. Praca wzbogaca dotychczasowy stan wiedzy, weryfikuje utarte poglądy dotyczące coachingu jako zbioru eklektycznych technik, które nie mają przełożenia na kształtowanie struktur społecznych. Na podstawie zrealizowanych badań (analizy literaturowej, wywiadów pogłębionych i desk research), autorka pracy uzyskała informacje, które pozwoliły potwierdzić stawiane w pracy hipotezy badawcze.

W części badawczej rozprawy doktorskiej przeprowadzono desk research stron internetowych wiodących instytucji coachingowych oraz czynnie praktykujących coachów. Głównym źródłem informacji zmierzających do rozwiązania problemu badawczego, były badania oparte na technikach właściwych dla badań jakościowych, polegające na przeprowadzeniu wywiadów pogłębionych. Adresatami pytań zawartych w kwestionariuszu indywidualnego wywiadu pogłębionego byli profesjonalni coachowie, reprezentujący środowiska najbardziej rozpoznawalnych organizacji coachingowych w Polsce, takich jak: EMCC Poland (Stowarzyszenie European Mentoring & Coaching Council Poland), Izby Coachingu oraz ICF Polska (International Coach Federation - Polskie Stowarzyszenie Trenerów Rozwoju Osobistego). Badani coachowie posiadają potwierdzenie kompetencji coachingowych w postaci akredytacji indywidualnej, certyfikacji bądź dyplomu ukończenia studiów w tym zakresie.

Praca składa się ze wstępu, czterech rozdziałów, zakończenia, aneksów i bibliografii. W rozdziale pierwszym przedstawiono genezę i rozumienie kapitału społecznego. Dokonano konceptualizacji tradycyjnych ujęć kapitału społecznego (Pierre Bourdieu, James Coleman, Robert Putnam, Francis Fukuyamy), jego typów i funkcji. Interesującą i ważną kategorią pokrewną z koncepcją kapitału społecznego jest koncepcja kapitału ludzkiego i obie te koncepcje dla celów rozprawy doktorskiej należy odróżnić. Genezę i rozumienie kapitału ludzkiego, autorka rozprawy przedstawia również w rozdziale pierwszym oraz dokonuje także analizy porównawczej kapitału społecznego i kapitału ludzkiego.

W rozdziale drugim przedstawiono genezę i definicje coachingu, kategoryzację odmian coachingu, jego cele i zasady. W dalszej kolejności dokonano omówienia modeli procesów coachingu oraz podjęto analizę porównawczą coachingu w stosunku do innych metod, które mogą wspierać rozwój człowieka. Rozdział kończy analiza danych zastanych w zakresie skuteczności coachingu.

W rozdziale metodologicznym przedstawiono problem badawczy i cele pracy, hipotezy badawcze oraz metody i techniki badawcze wykorzystane w gromadzeniu i analizie danych.

W rozdziale czwartym, omówiono wyniki badań własnych, które pozwoliły rozwiązać problem badawczy i zweryfikować hipotezy.

Integralną częścią pracy jest Aneks 1, będący sprawozdaniem z analizy stron WWW organizacji coachingowych, który stanowi ważny kontekst dla rozwiązania problemu badawczego jakim jest możliwość oddziaływania na zasoby kapitału ludzkiego w procesie coachingowym.

W pracy wykorzystana została liczna literatura zarówno polska jak i zagraniczna.

## Summary

The starting point for the research undertaken in this doctoral dissertation is the research gap in the identification of social capital resources that can be developed in the coaching process. The work is exploratory in nature and results, firstly, stem from the fact that no theoretical reflection has been conducted so far on the possibility of linking coaching with social capital. Secondly, it has not been diagnosed which social capital resources can be developed in the activities of coaches.

To solve the research problem in the theoretical part, based on the literature and research on social capital and coaching, resources were identified that are the subject of interest in coaching and at the same time are elements of social capital. In the empirical part, interviews with coaches were conducted and the content of the websites of coaching organizations was analyzed, which allowed to determine the space in which social capital can be developed.

In the first part of the dissertation, key analytical categories were presented. The first is social capital. Social capital consists of networks of relationships between people, enterprises, organizations and institutions, operating on the basis of norms regulating their cooperation based on attitudes of trust, loyalty, reciprocity (exchange of experience, knowledge) and commitment. Social capital consists of many resources, including competences and skills, principles organizing cooperation, knowledge and attitudes that are activated in social relationships. Individual resources that fall into the category of human capital are also important resources thanks to which social capital can develop, and I include human capital in its aspect that contributes to the strengthening of social capital.

The second key category to the dissertation is coaching. It is an ambiguous term because its meaning is derived from many theoretical assumptions made by coaching theorists and practitioners. The International Coach Federation - the largest global coaching organization - defines coaching as "accompanying a client in a creative process that makes you think and inspires you to maximize your professional and personal potential." The general definition of coaching proposed by the ICF should be supplemented with the statement that it is a process supporting individuals and groups in their efforts to develop and achieve goals thanks to knowledge and skills activated in dialogue and cooperation between the coach and the coachee.

For an in-depth analysis of social capital and solving the research problem, the author of the thesis adopts the following operational definition of social capital, resulting from the literature on the subject and the objectives of this dissertation - these are resources that become active in relationships and cooperation networks based on trust, loyalty, reciprocity, respect and justice., which include knowledge, norms, values, beliefs, skills and social attitudes.

Can social capital understood in this way be effectively developed? This is extremely difficult because it is shaped within the group, in organizations and teams. Can coaching activities, and if so, how, activate the potential and resources that characterize social capital existing in an individual and in a group? These key questions for the dissertation accompanied the considerations until the end of the dissertation

I assumed that if coaching as a method can be used to develop various individual and group resources, it is also possible that the coaching process can contribute to the activation and subsequent development of social capital resources such as knowledge, skills, competences, attitudes or norms. To verify this assumption, I used the experiences of coaches who, in the course of my research, retrospectively referred to situations in which, during meetings with the coachee, they influenced individual and team resources. These factors from a theoretical perspective can be associated with social capital.

The problem of developing social capital is an important problem in the theory and practice of social sciences and sociology. The current state of research and literature review indicate that it has not actually been undertaken by other researchers. There is research and numerous works in the field of coaching that concern the development of individual skills and competences within this method. However, there are no studies indicating the usefulness of coaching in a broadly understood social context. This reveals a key research gap that requires development.

The original contribution of the research concerns the area of social sciences, in particular sociology. Their innovative nature includes primarily the identification of social capital resources that can be developed using coaching methods. The work enriches the current state of knowledge and verifies the established views on coaching as a set of eclectic techniques that do not apply to shaping social structures. Based on the research and research techniques (literature analysis, in-depth interviews and desk research), the author of the work obtained information that allowed me to confirm the research hypotheses set in the work.

In the research part of the doctor's dissertation, desk research was carried out on the websites of leading coaching institutions and actively practicing coaches. The main source of information aimed at solving the research problem was research based on techniques appropriate for qualitative research, consisting of conducting in-depth interviews. The addressees of the questions included in the individual in-depth interview questionnaire were professional coaches representing the most recognizable coaching organizations in Poland, such as: EMCC Poland (Association of European Mentoring & Coaching Council Poland), Chambers of Coaching and ICF Polska (International Coach Federation - Polish Association of Development Coaches). Personal). The surveyed coaches have confirmation of coaching competences in the form of individual accreditation, certification or a diploma of completion of studies in this field.

The work consists of an introduction, four chapters, conclusion, appendices and bibliography. The first chapter presents the origins and understanding of social capital. Traditional approaches to social capital (Pierre Bourdieu, James Coleman, Robert Putnam, Francis Fukuyama), its types and functions were conceptualized. An interesting and important category related to the concept of social capital is the concept of human capital, and both concepts should be distinguished for the purposes of the doctoral dissertation. The author of the dissertation also presents the origins and understanding of human capital in the first chapter and makes a comparative analysis of social capital and human capital.

The second chapter presents the origins and definitions of coaching, the categorization of coaching varieties, its goals and principles. Next, models of coaching processes were discussed and a comparative analysis of coaching compared to other methods that can support human development was undertaken. The chapter ends with an analysis of existing data regarding the effectiveness of coaching.

The methodological chapter presents the research problem and objectives of the work, research hypotheses and research methods and techniques used in data collection and analysis.

In the fourth chapter, the results of own research were discussed, which allowed solving the research problem and verifying the hypotheses.

An integral part of the work is Annex 1, that is a report on the analysis of the websites of coaching organizations, and constitutes an important context for solving the research problem of the possibility of influencing human capital resources in the coaching process.

The work uses numerous literature, both Polish and foreign.